



UNIVERSITA' DI PISA

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
CONSULENZA PROFESSIONALE ALLE AZIENDE

TESI DI LAUREA

**L'IMPRESA NEL PASSAGGIO GENERAZIONALE:
IL CASO HOTEL AUGUSTUS**

RELATORE:

Prof. Roberto Verona

CANDIDATO:

Marco Tarabella

CORRELATORE:

Prof. Fabio Bascherini

ANNO ACCADEMICO 2014-2015

SOMMARIO

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1: Rischi connessi al passaggio generazionale	5
1.1 L'azienda familiare	5
1.2 Il passaggio generazionale	8
1.3 La gestione del cambiamento	14
CAPITOLO 2: Il caso Hotel Augustus	21
2.1 Nascita di una famiglia	21
2.2 Nascita di un patrimonio	23
2.3 Storia di un'azienda.....	31
2.4 Il ruolo del professionista.....	36
CAPITOLO 3: La fase operativa e le operazioni straordinarie	41
3.1 La fase operativa	41
3.1.1 Introduzione	41
3.1.2 La comunione ereditaria.....	42
3.2 Le operazioni straordinarie	45
3.2.1 La trasformazione.....	45
3.2.2 La costituzione delle holding	65
3.2.3 Il conferimento di partecipazioni	74
CONCLUSIONI	79
RINGRAZIAMENTI.....	81
BIBLIOGRAFIA	83
SITOGRAFIA	84

INTRODUZIONE

L'oggetto della tesi è l'analisi di un caso di tecnica professionale che ha come protagonista un'azienda familiare operante nel settore alberghiero, l'Augustus Hotel & Resort, che nel 2012 a seguito della scomparsa del fondatore, il Sig. Perolo "Nino" Maschietto, è stata oggetto di una ristrutturazione mirata alla continuazione dell'attività d'impresa in capo ai figli eredi e ai loro successori. L'azienda opera in Versilia e precisamente a Forte dei Marmi.

L'obiettivo che si propone questo lavoro è quindi quello di fornire un possibile percorso professionale nel caso in cui una piccola media impresa a carattere familiare debba affrontare il così detto "passaggio generazionale". Dalla lettura della tesi si deduce che il passaggio generazionale è una fase molto complessa a cui è necessario far fronte con una adeguata programmazione; solo così infatti tutte le componenti che ruotano intorno all'azienda sono in grado di lavorare ed apportare nel migliore dei modi il proprio contributo al fine di raggiungere l'obiettivo prefissato.

La trattazione è articolata in tre capitoli:

Il primo, suddiviso in tre paragrafi, ha una valenza puramente teorica e permette al lettore di costruire le basi sulle quali poggiare il caso pratico oggetto dei capitoli successivi. Inizialmente viene infatti definita che cos'è un'azienda familiare, quali sono le caratteristiche che la qualificano e le potenzialità che può esprimere. Nel secondo paragrafo viene affrontato il tema del passaggio generazionale analizzando le ripercussioni negative sulle aziende che non gestiscono adeguatamente il fenomeno. Infine nel terzo paragrafo denominato appunto "gestione del cambiamento" si prospettano alcune soluzioni funzionali che attuate permettono alle aziende coinvolte nel ricambio generazionale di ritrovarsi alla fine del percorso di lavoro, non indebolite ma rafforzate.

Il secondo capitolo, si dedica alla conoscenza del caso pratico e si concentra sulle tre componenti di forza che convivono nell'azienda familiare: la famiglia, il patrimonio e l'impresa. Assume qui importanza e ne viene data ampia cognizione quanto ruolo abbia avuto nel caso specifico la storia e l'identità del luogo in una

Versilia di inizio XX secolo.

Nella prima parte si ripercorre la storia della famiglia Maschietto fin dalle origini, mettendo in risalto i valori che hanno contraddistinto l'attività del fondatore, le sue ambizioni e i suoi progetti, trasmettendo ai figli la capacità del lavoro che è passione e dedizione per la propria azienda.

La seconda parte denominata "storia di un patrimonio" ripercorre le tappe fondamentali che hanno portato all'attuale composizione del patrimonio aziendale facendo riferimento per ogni singolo bene posseduto, alla sua storia ed alle sue origini, alle peculiarità del luogo e alle finalità dell'investimento;

La terza parte poi è dedicata all'azienda, alla sua evoluzione, alla nascita delle società di gestione ed immobiliari e alla capacità del fondatore di creare tutti presupposti che ancora oggi rendono l'insegna "Hotel Augustus & Resort" un brand di successo.

Infine nell'ultima parte viene preso in esame il rapporto della famiglia, dopo la scomparsa del Sig. Perolo Maschietto, con lo studio professionale al quale viene affidato il compito formale della ristrutturazione che è oggetto del presente lavoro e che prende inizio con la presa d'atto del subentro in comunione ereditaria delle quote cadute in successione.

Il terzo ed ultimo capitolo tratta invece da un punto di vista operativo tutto l'intervento di ristrutturazione societaria seguendo l'iter temporale partendo dalla comunione ereditaria e proseguendo con l'analisi delle operazioni di trasformazione e successivamente delle operazioni di costituzione di Holding familiari con contestuale conferimento di quote.

Entrambi gli argomenti suddivisi in due distinti paragrafi saranno affrontati sia da un punto di vista civilistico che fiscale. La trattazione del capitolo termina con delle considerazioni oggettive sul raggiungimento dell'obiettivo ed alcune considerazioni su eventuali strade alternative che potevano essere applicate e che non sono state intraprese in quanto non rappresentanti la scelta ottimale.

CAPITOLO 1: Rischi connessi al passaggio generazionale

1.1 L'azienda familiare

La maggior parte delle aziende in Italia a causa di fattori sociali, culturali e normativi sono aziende familiari, appartenenti al cosiddetto fenomeno del “family business”.

L'azienda familiare è un'entità complessa poiché contemporaneamente racchiude al suo interno tre sfere di interessi:

1. l'azienda
2. il patrimonio
3. la famiglia

Brevemente è necessario individuare quali sono i confini entro cui circoscrivere questi interessi e quali sono i significati da attribuire loro.

Secondo la definizione di azienda contenuta nel codice civile ex art 2555: *“l'azienda è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa”*¹; sinteticamente è possibile definirla come un'organizzazione di persone e beni economici che mira al soddisfacimento dei bisogni umani; quindi deve essere animata da uno scopo che può essere diretto, nel caso in cui l'attività sia rivolta direttamente a soddisfare i bisogni attraverso il consumo dei beni, oppure indiretto nel caso invece in cui l'attività sia rivolta alla produzione e distribuzione di beni e servizi utilizzati poi dalle unità di consumo.

Da queste due definizioni è possibile individuare quali dovrebbero essere gli elementi essenziali di ogni azienda:

- *le persone*: il proprietario o i soci che la costituiscono ed il personale dipendente che presta lavoro;
- *i beni economici*: ad es. l'edificio, i macchinari, le attrezzature ecc...;
- *la struttura organizzativa*: l'imprenditore attribuisce ai soggetti dipendenti compiti precisi e responsabilità;

¹ Codice civile, Libro V, Titolo VIII “Dell'azienda”, Capo I “Disposizioni generali”, art 2555: “Nozione”.

- *le operazioni*: ad es. gli acquisti, le vendite, i pagamenti di fatture e trasporti ecc...;
- *il fine*: ad es. produrre o distribuire il pane utilizzato poi per soddisfare il bisogno di alimentarsi.

Il “Patrimonio” si può definire invece come il complesso dei beni messi a disposizione del soggetto aziendale in un dato momento; può avere un’accezione qualitativa o quantitativa.

Qualitativa in quanto è possibile dare una classificazione agli elementi che lo compongono: partecipazione al processo produttivo, funzionalità finanziaria, attività aziendale, appartenenza; quantitativa nel momento in cui è necessario valutare questi elementi secondo il modo in cui si può determinare la loro quantità e il segno del loro valore.

La “Famiglia” è il terzo interesse ed è quello che qualifica tutto il complesso aziendale; mentre i primi due interessi si riscontrano in tutte le entità economiche, la presenza di questo interesse cambia le carte in tavola stravolgendo gli equilibri “normali” di un’azienda, in quanto il centro diventa la famiglia e su di essa ruotano l’azienda e il patrimonio.

L’azienda familiare quindi non è altro che l’espressione di una volontà dell’imprenditore fondatore che oltre ad operare in un contesto economico decida di avvalersi di componenti della famiglia inserendoli, a seconda delle inclinazioni e competenze, nei diversi settori aziendali; l’assetto organizzativo sarà di conseguenza strettamente connesso agli obiettivi aziendali, alle risorse disponibili, alle modalità tecniche, alle procedure e alla remunerazione per lo svolgimento delle attività.

Per definizione, l’azienda familiare è tutto l’insieme di queste cose e durante questo elaborato va intesa semplicemente nel significato letterale, legato cioè al sistema azienda e senza dover ricercare un collegamento con il riferimento espresso nel codice civile all’articolo 230-bis dal titolo “Impresa familiare”:

“Salvo che sia configurabile un diverso rapporto, il familiare che presta in modo continuativo la sua attività di lavoro nella famiglia o nell'impresa familiare ha diritto al mantenimento secondo la condizione patrimoniale della famiglia e

partecipa agli utili dell'impresa familiare ed ai beni acquistati con essi nonché agli incrementi dell'azienda, anche in ordine all'avviamento, in proporzione alla quantità e alla qualità del lavoro prestato. Le decisioni concernenti l'impiego degli utili e degli incrementi nonché quelle inerenti alla gestione straordinaria, agli indirizzi produttivi e alla cessazione dell'impresa sono adottate, a maggioranza, dai familiari che partecipano alla impresa stessa. I familiari partecipanti all'impresa che non hanno la piena capacità di agire sono rappresentati nel voto da chi esercita la potestà su di essi.

Il lavoro della donna è considerato equivalente a quello dell'uomo.

Ai fini della disposizione di cui al primo comma si intende come familiare il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo; per impresa familiare quella cui collaborano il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo.

Il diritto di partecipazione di cui al primo comma è intrasferibile, salvo che il trasferimento avvenga a favore di familiari indicati nel comma precedente col consenso di tutti i partecipi. Esso può essere liquidato in danaro alla cessazione, per qualsiasi causa, della prestazione del lavoro, ed altresì in caso di alienazione dell'azienda. Il pagamento può avvenire in più annualità, determinate, in difetto di accordo, dal giudice.

In caso di divisione ereditaria o di trasferimento dell'azienda i partecipi di cui al primo comma hanno diritto di prelazione sull'azienda. Si applica, nei limiti in cui è compatibile, la disposizione dell'art. 732”.²

L'istituto dell'impresa familiare è stato introdotto nel nostro ordinamento con l'art. 89 della legge del 19 maggio 1975, n. 15, recante la riforma del diritto di famiglia, che ha aggiunto un'ultima sezione (rubricata “Dell'impresa familiare”) al capo VI (“Del regime patrimoniale della famiglia”) del titolo VI (“Del matrimonio”) del libro primo del codice civile; sezione formata da un'unica disposizione, l'art. 230-bis. La finalità principale del legislatore è stata quella di offrire una specifica tutela al lavoro familiare, sia perché si trattava di un fenomeno estremamente diffuso nel nostro paese, ma la disciplina giuridica sul punto era stata, prima del 1975, solo

² Codice civile Art 230-bis: L'impresa familiare.

occasionale e frammentaria, sia per favorire, in ossequio al principio di uguaglianza stabilito dall'art. 3³ della Costituzione, la parità di lavoro tra uomo e donna, ponendo fine alla precedente presunzione, secondo la quale le prestazioni lavorative tra conviventi appartenenti alla stessa famiglia erano rese “per motivo di affetto e benevolenza”.

Riprendendo la visione letterale e non giuridica di azienda/impresa familiare si può concludere il ragionamento, affermando che dall'unione delle tre sfere di interessi, un'azienda familiare può acquisire una forte e chiara identità, conferita da scelte e valori etici condivisi, da unità d'intenti e dalla capacità di massimizzare l'impiego del proprio patrimonio creando così un vantaggio competitivo durevole.

1.2 Il passaggio generazionale

La vita dell'azienda non coincide con quella dell'uomo con la conseguenza che fisiologicamente uno dei problemi più difficili da affrontare in una azienda familiare sarà il cambiamento della leadership in quanto l'imprenditore fondatore è colui che durante tutta la vita aziendale ha assunto in prima persona le decisioni fondamentali.

Analizzare il passaggio comporta però sviluppare un ragionamento più ampio, che si basa sulla considerazione che il passaggio generazionale è solamente una delle opzioni attraverso cui può essere trasferita, ad una persona diversa dall'imprenditore, la gestione e la proprietà di un'azienda.

Tecnicamente, con successione d'impresa si intende in generale il trasferimento dell'azienda da un soggetto proprietario ad un altro, al fine di assicurare una continuità competitiva alla leadership dell'impresa; questo include sia la trasmissione ad eredi membri della famiglia che a soggetti estranei al nucleo familiare.

Con passaggio generazionale si intende quindi solo la trasmissione nell'ambito

³ Art. 3 Costituzione: “Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali. È compito della repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'uguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese”.

della famiglia e questa presuppone:

- l'esistenza di una vecchia generazione;
- l'esistenza di una nuova generazione;
- la sostituzione della vecchia generazione con la nuova generazione.

Si tratta di una fase delicata della vita aziendale, un passaggio critico ed un momento complesso che coinvolge diverse dimensioni della gestione dell'impresa e della vita della famiglia, poiché si passa da una situazione di equilibrio del sistema azienda ad una situazione invece che deve essere rinnovata, ricercando nuovi equilibri fra processi decisionali, sistema produzione e sistema delle informazioni.

Riprendendo una definizione consolidata, con passaggio generazionale si intende quel "processo che, con l'obiettivo di assicurare la continuità dell'impresa e la delega efficace del ruolo imprenditoriale, perviene ad un nuovo assetto della proprietà del capitale dell'impresa in capo ai successori ed al subentro di questi ultimi o di alcuni di essi nelle responsabilità di governo e di direzione".⁴

Le modalità in cui può avvenire nella pratica il passaggio generazionale, sono numerose e la teoria ci aiuta a classificarli essenzialmente in tre tipologie: quelle interne alla famiglia, quelle interne all'impresa e quelle esterne sia alla famiglia che all'impresa.

La prima tipologia prevede il coinvolgimento dell'intero sistema famiglia con un passaggio totalmente interno nel quale i possibili problemi saranno di natura relazionale fra i componenti della stessa famiglia.

La seconda tipologia prevede la successione interna all'impresa; in questo caso il passaggio generazionale si può presentare con caratteristiche diverse a seconda della volontà della famiglia di continuare l'attività con familiari-eredi con le capacità adeguate a tale compito e con risorse umane cresciute all'interno dell'impresa. In presenza di eredi capaci e con il mantenimento della maggioranza di capitale appartenente alla famiglia, la successione è definita completa, vale a

⁴ Cfr. Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea: Milano.

dire che la proprietà e la gestione dell'impresa rimangono all'interno della famiglia di origine. In questa situazione si possono ulteriormente individuare tre casi:

1. successione al fondatore: il predecessore risulta essere il fondatore dell'azienda. Si ha un ricambio generazionale di secondo livello e le problematiche che ne derivano non sono da sottovalutare data la grande influenza dell'imprenditore, in particolare sugli aspetti culturali e valoriali;
2. successione con erede unico: è una situazione semplice, perché non ci sono più eredi in competizione. Generalmente, in questa situazione si assiste ad un affiancamento all'imprenditore da parte del figlio. Il figlio potrebbe svolgere un'esperienza di lavoro presso un'altra impresa. Lo stesso, dopo aver maturato competenze e conoscenze specifiche e generali sul funzionamento d'impresa, potrà entrare in azienda. L'elemento importante di questo caso è la programmazione per tempo della successione, creando una solida base di partenza per il successore;
3. successione con più eredi: l'aumento dei diritti dei membri della famiglia nei confronti dell'impresa comporta potenziali problematiche. Si verifica il cosiddetto fenomeno di “deriva generazionale”, ovvero si ha la compresenza di più titolari d'azienda e si apre un doppio scenario: quello in cui tutti i familiari vanno d'accordo, e dedicano le loro risorse al successo dell'azienda, perseguendo un fine comune; quello in cui i familiari non vanno d'accordo, sono in un perenne stato di conflitto e hanno diverse opinioni di gestione, diversi livelli di partecipazione nell'impresa sia a livello finanziario che di copertura dei ruoli.

Nel caso in cui invece la transizione prevede il mantenimento della maggioranza della proprietà in capo alla famiglia, ma un'assenza di eredi che non possiedono le doti imprenditoriali e manageriali di cui si necessita, si verifica una successione della proprietà ma non del ruolo imprenditoriale. In questa situazione la famiglia ha la possibilità di decidere di affidare le funzioni direzionali ad un manager esterno, rimanendo all'interno dell'impresa come la proprietaria del capitale e partecipando alle assemblee indette dal management e attuando una supervisione di carattere formale. Spesso vengono utilizzati metodi più remunerativi per la

famiglia, come l'affitto dell'azienda a fronte di un canone fisso, la costituzione di un trust o di altre soluzioni giuridico-fiscali in grado di tutelare i diritti economico-patrimoniali dei familiari.

Infine si parla di successione incompleta nel caso in cui la maggioranza del capitale sia di pertinenza di soggetti esterni e si abbia la presenza di eredi competenti nella gestione; la successione della proprietà sarà solo parziale dato che all'imprenditore succedono, affiancati agli eredi, i portatori di interessi esterni alla compagine familiare che, in cambio dell'apporto di mezzi finanziari e conoscenze gestionali, entrano a far parte della direzione aziendale. Talvolta la perdita del controllo sulla proprietà si verifica, anche se la maggioranza del capitale rimane nelle mani della famiglia, quando il numero degli eredi è in aumento e riduce il peso relativo di ciascuno; la carenza di leadership da parte del successore, può condurre ad una perdita di controllo, delegando altri soggetti, come i soci di minoranza o i manager, per le decisioni strategiche.

L'ultima tipologia da analizzare riguarda la successione esterna alla famiglia con perdita della proprietà e/o controllo. Le soluzioni che vengono previste in questo caso sono totalmente esterne alla famiglia ma permettono ugualmente la continuazione della vita dell'azienda. Si tratta di operazioni abbastanza complesse come:

- vendita a società concorrenti, a fondi chiudi di investimento o ad imprese di private-equity attraverso operazioni leverage buy-out (LBO);
- quotazione sui mercati mobiliari e mantenimento di una partecipazione azionaria;
- entrata del management (MBO, management buy-out – cessione ad una parte del management) interno, ma anche esterno attraverso modalità innovative (business angel).

Queste soluzioni sono comunque di difficile applicazione nel mondo delle imprese familiari di piccole e medie dimensioni; le operazioni di LBO o di quotazione di partecipazioni azionarie implicano necessariamente dimensioni molto più elevate ed un livello di capitalizzazione che spesso non è presente all'interno di un'impresa di piccole dimensioni. La quotazione in un mercato azionario necessita anche di

una struttura organizzativa e di una governance interna molto più complessa e articolata, al contrario di quanto accade invece in una struttura a carattere familiare. Essendo il passaggio generazionale una fase interna alla vita di un'impresa, può accadere che questo si verifichi in qualsiasi momento; sarà utile, quindi, analizzare brevemente i vari livelli che compongono il ciclo di vita di un'impresa familiare per conoscere come il passaggio generazionale comporta conseguenze differenti a seconda del momento temporale in cui si verifica.

1. il primo livello è definito di aggregazione, nella quale l'impresa nasce e sopravvive grazie all'aggregazione di interessi diversi attorno alla figura del fondatore. Questa fase, ovvero dello sviluppo dell'impresa, è determinata dall'idea del fondatore che deve essere in grado di far fronte in prima persona ai diversi interessi che si intrecciano nella fase di avvio e variano da tutto ciò che è legato al prodotto (esigenze del cliente, bisogni del mercato, sviluppo del prodotto), dalle risorse necessarie per rispettare le condizioni di economicità (rapporti con gli istituti finanziari o con la famiglia per la parte di patrimonio utilizzata), fino alla gestione dei rapporti con eventuali collaboratori che in questa fase possiamo dire che hanno “scommesso” sulla riuscita dell'idea del fondatore.
2. il secondo livello è detto di dipendenza dal fondatore, nel quale l'impresa risente della totale dipendenza, dall'autorità e dal carisma dell'imprenditore fondatore, in quanto nel momento in cui i principali ostacoli vengono superati il fondatore ottiene una certa indipendenza decisoria che lo pongono al centro dell'azienda senza le interferenze di soggetti esterni. Le variabili che entrano in gioco in questa fase sono di tipo ambientale, l'imprenditore dovrà infatti prestare attenzione in generale a tutte le altre imprese che operano su uno stesso territorio e nello specifico al settore economico e al mercato in cui l'azienda decide di operare.
3. il terzo livello è definito di professionalizzazione dell'impresa, nel quale l'impresa necessita di una struttura manageriale matura per non fermare il

proprio sviluppo; in questa fase l'imprenditore deve iniziare un processo di delega su alcune funzioni aziendali in modo funzionale e proporzionale alla crescita dimensionale ed organizzativa dell'azienda;

4. il quarto livello, di consolidamento, permette all'impresa di giungere ad una piena maturità, sia da un punto di vista organizzativo, sia gestionale che culturale;
5. i livelli successivi (diversificazione, integrazione e declino/rivitalizzazione) rappresentano diverse modalità attraverso cui dal consolidamento si procede verso l'innovazione nelle sue diverse manifestazioni.

Come accennato in precedenza il passaggio generazionale in linea teorica potrebbe avvenire durante una di queste fasi con conseguenze diverse sulle difficoltà pratiche di operare un passaggio generazionale in continuità. I primi due livelli sono i più critici in quanto l'organizzazione si caratterizza per un'elevata dipendenza dell'imprenditore con la conseguenza che nel breve periodo mancherebbero figure in grado di garantire una sostituzione che offra professionalità ed una leadership riconosciuta da tutto il sistema azienda. I restanti livelli permettono di gestire il passaggio generazionale in modo meno traumatico, la figura dell'imprenditore proporzionalmente al susseguirsi dei livelli diventa sempre meno centrale e questo da un punto di vista teorico comporta un abbassamento della soglia di difficoltà. Perché da un punto di vista teorico? Perché è stato individuato che in tutti i livelli il passaggio generazionale comporta gravi criticità se dietro le quinte non è stata preventivamente predisposta una situazione favorevole, tale da garantire un ricambio adeguato; quindi tra le condizioni per raggiungere il successo di un ricambio generazionale troviamo la tempestività della sua pianificazione, la formazione e l'inserimento del successore, il dialogo ed il coinvolgimento di tutti gli attori in causa interni ed esterni alla famiglia, per far sì che questo momento evolutivo della vita dell'azienda diventi funzionale ad una riorganizzazione che garantisca un futuro.

1.3 La gestione del cambiamento

Come accennato in precedenza, la pianificazione di un ricambio generazionale è il presupposto necessario che sta alla base di un sano mantenimento del complesso aziendale che mira ad evitare i rischi potenzialmente derivanti da un ricambio improvviso nell'organizzazione dell'azienda.

Quando le competenze e le conoscenze degli attori che subentrano non sono sufficienti a guidare una macchina che, fino a poco tempo prima era sotto il controllo di un pilota esperto identificabile nella persona del fondatore, si può incorrere in situazioni critiche per l'azienda che possono portare a dover procedere con l'affitto d'azienda, la definitiva cessione del complesso oppure nella peggiore delle ipotesi il fallimento. Alcuni dati che emergono dalle statistiche su base nazionale ed europea che affrontano passaggi generazionali di aziende, offrono una lettura pessimistica, infatti solo un'azienda su tre sopravvive al primo passaggio generazionale e fra le sopravvissute solamente una su cinque resistono anche al secondo passaggio; questi dati dovrebbero far riflettere su quanto sia importante predisporre una pianificazione adeguata che permetta di arginare quei rischi che nelle piccole e medie imprese sono molto frequenti e si ripetono generalmente in tutte le aziende familiari.

In passato si riteneva che per reagire al cambiamento fosse sufficiente solamente lavorare sull'emotività dei soggetti (imprenditore e famiglia), in quanto spesso c'era il rifiuto di ragionare con anticipo sulla possibilità di prevedere un passaggio del testimone; semplici motivazioni tra cui la paura di affrontare il cambiamento ostacolavano la possibilità di pianificare e garantire così un futuro all'azienda.

Con l'evoluzione delle tre sfere di interessi (azienda-patrimonio-famiglia) che hanno portato l'azienda ad ampliare i propri confini, oggi non basta più fare riferimento solo all'imprenditore oppure alla famiglia, si deve invece iniziare a fare riferimento alle resistenze che arrivano dall'interno e/o dall'esterno. Le resistenze generate dal cambiamento non devono essere considerate come fattori da eliminare o contenere, ma devono essere gestite ed utilizzate al fine di giungere ad un nuovo stato di equilibrio organizzativo ottimale, introducendo in azienda una

vera e propria cultura del cambiamento.

Le prospettive dalle quali devono essere valutate le resistenze sono quattro:

1. *punto di vista individuale*: fattori psicologici del fondatore dell'azienda familiare;
2. *punto di vista del gruppo*: grado di interazione tra sistema-famiglia e sistema-impresa;
3. *punto di vista dell'organizzazione*: modalità attraverso le quali la struttura organizzativa risulta essere influenzata dalle relazioni che si instaurano tra i poteri del proprietario e lo sviluppo dell'organizzazione stessa;
4. *punto di vista ambientale*: l'impatto dell'ambiente sull'impresa.

Come già accennato in precedenza le resistenze che influiscono negativamente sulla programmazione di un evento successorio non sono solo di carattere individuale, ma comprendono anche le dinamiche che si manifestano tra membri della famiglia e dell'impresa, la struttura organizzativa e l'impatto dell'ambiente sull'impresa. Quindi, risulta necessario progettare il cambiamento tenendo conto dei vincoli del passato, ma soprattutto individuando le opportune forme di coinvolgimento dell'organismo personale aziendale e di tutti gli attori direttamente o indirettamente coinvolti. Il grado di resistenza che si evidenzia nel ricambio generazionale viene influenzato dalle relazioni che si manifestano tra le caratteristiche individuali del fondatore dell'impresa, come il rifiuto a ritirarsi o ad affrontare la successione, e altre variabili relativamente al trasferimento della proprietà.

Con riferimento alle dinamiche tra i membri della famiglia e l'impresa, un'elevata comunicazione e fiducia tra sistema-famiglia e sistema-impresa favorisce la successione, in caso contrario si avrà una chiusura verso l'argomento che, se prolungata, genererà pesanti problemi.

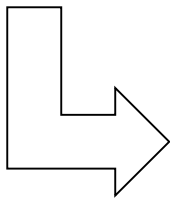
A livello organizzativo, la cultura e la struttura organizzativa diffuse all'interno dell'impresa influenzano la successione. Se il cambiamento è concepito come un momento di apprendimento e non come una minaccia, la resistenza sarà minima.

A livello ambientale, infine, un peso importante rivestono anche l'instabilità, l'inquietudine dell'ambiente che circonda e attraversa l'impresa, l'onerosità

dell'operazione, la scarsità o meno delle risorse, le competenze professionali richieste al successore e il grado di complessità delle informazioni che influenzeranno positivamente o negativamente la successione.

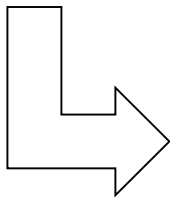
Le quattro prospettive, quindi, sono tra loro interconnesse, si influenzano a vicenda ed influenzano anche il buon esito della successione, sebbene non riducano completamente il rischio di resistenze.

FONDATORE/PROPRIETARIO



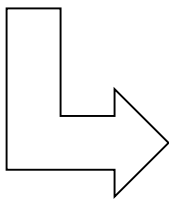
- Perdita di identità
- Paura dell'emarginazione
- Paura di prestigio sociale
- Paura di non saper valutare le doti del successore
- Paura di chiudere la propria vita attiva
- Perdita del ruolo decisionale
- Paura dell'inadeguatezza del successore

FAMIGLIA



- Tabù della morte
- Paura della perdita o dell'abbandono del fondatore
- Possibili rivalità familiari

TIMORI ECONOMICI



- Diminuzione di reddito e fatturato
- Difficoltà di distinguere il patrimonio familiare da quello aziendale
- Futuro incerto per il settore in cui opera l'impresa
- Perdita del patrimonio
- Riduzione del tenore di vita

Fig.1⁵: IL problema delle resistenze

In figura è riportato tutto quello che è stato detto fino adesso, cioè tutti gli ostacoli, suddivisi fra imprenditore, famiglia e timori economici, alla creazione di una cultura del cambiamento e quindi ad una successione vissuta non come una

⁵ Fonte: Ns. elaborazioni su Handler W.C., Kram K.E. (1988), Succession in family firms: the problem of resistance, Family Business Review.

opportunità bensì come un problema da risolvere. Un altro aspetto interessante che deriva da un'errata gestione del cambiamento è la perdita di un valore inteso come vantaggio competitivo che è l'aspetto fondamentale in un'impresa familiare.

Infatti i valori iniziali ovvero quelli nati e plasmati sull'imprinting del fondatore, possono modificarsi con il tempo ed essere recepiti in molti modi differenti dalle figure familiari cui dipende proprio la continuità aziendale, addirittura spesso possono non essere condivisi, sia in parte che totalmente. Qual è il risultato atteso? Un paradosso nel quale coloro cui spetta la guida dell'impresa non rispecchiano più l'identità con la quale essa stessa si mostra all'esterno. Tutto ciò porta alla distruzione di valore.

Si consideri il caso in cui vi sia l'incremento del numero dei familiari proprietari. Il succedersi delle generazioni rende più complesso bilanciare le esigenze e gli interessi della famiglia con quelli dell'impresa, questo implica la vendita dell'azienda oppure il susseguirsi di passaggi generazionali nei quali si assiste, da un lato ad una progressiva espansione nel numero dei soggetti potenzialmente coinvolgibili in azienda e, dall'altro, ad un allentamento dei legami parentali. Tale fenomeno, già introdotto in precedenza, noto come deriva generazionale comporta il rischio di stallo decisionale e la distruzione di molte delle specificità distintive dell'azienda familiare.

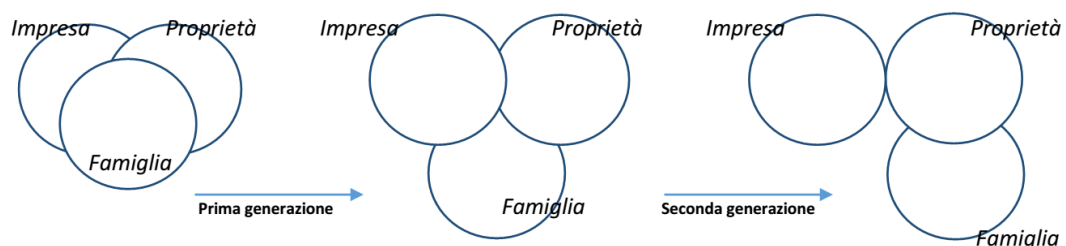


Fig. 2⁶ Possibili configurazione dei tre sub-sistemi: famiglia, business e proprietà.

Questo ragionamento è riportato in Figura 2 e dimostra come la “deriva generazionale” stravolga il bilanciamento delle tre sfere di interessi (impresa,

⁶ Fonte: Gersick, Davis, McCollom, Lansberg (1997). K. E. Gersick, J. A. Davis, M. McCollom Hampton, I. Lansberg, *Generation to Generation: Life Cycles of the family business*, Harvard Business School Press.

proprietà, famiglia) che si allontanano fra loro ogni volta che l'azienda familiare subisce un passaggio generazionale. Osservando da sinistra verso destra si può notare come inizialmente i tre cerchi che raffigurano gli interessi siano strettamente interconnessi, proseguendo verso destra i passaggi generazionali allontanano i cerchi fino a che il cerchio che raffigura l'impresa/azienda si stacca dalla famiglia e dalla proprietà avendo come risultato una situazione dove i valori iniziali non sono più riconoscibili.

È inevitabile che il cambiamento che si genera per il passaggio del potere dal fondatore in mano a più soggetti, crei una confusione di ruoli e di competenze; ancora una volta ritorna il concetto di pianificazione: conoscere bene la situazione, inquadrare le problematiche e sapere su quali soggetti si può contare, offre la possibilità di impedire che il cerchio dell'azienda vada alla deriva.

Riflettere tempestivamente sul sistema di governance protegge dal rischio di sovrapposizione tra famiglia e proprietà e soprattutto tra ruolo e funzione degli organi di governo. La governance diventa quindi lo strumento per individuare la migliore composizione dei tre sottosistemi, ed operare su di essa permette di manifestare direttamente il modo in cui una famiglia proprietaria sceglie di impostare il suo rapporto con l'impresa, in termini di distribuzione dei ruoli di maggiore responsabilità all'interno della famiglia e tra familiari e non familiari⁷.

Per sistema di governance si intende l'insieme delle strutture e dei processi attraverso i quali si esercita il governo economico, ossia si prendono le decisioni aziendali strategiche. In altri termini si intende l'insieme degli organi di governo e di controllo osservati nella loro composizione e nel loro funzionamento.

In materia di scelta di governance la dottrina ha individuato due tipologie: da un lato le decisioni di governo dell'impresa in senso stretto le quali possono competere all'imprenditore, alla proprietà, al cda; dall'altro le decisioni di governo della proprietà, relative alla sua configurazione, alle regole di funzionamento e all'impostazione dei suoi rapporti con l'impresa.

L'idea di base del corretto funzionamento di un modello di governance è la necessità di favorire, avvalendosi delle scelte di governo, il consolidamento dei

⁷ N.Lattanzi, "Azienda Familiare e scenari competitivi", Aracne Editrice, Roma 2014.

valori propri del family-business, diminuendo la conflittualità e agevolando il passaggio generazionale. È proprio nell'intento di garantire un efficace passaggio generazionale che occorre utilizzare al meglio anche in considerazione delle caratteristiche specifiche dell'azienda e degli obiettivi che si vogliono perseguire, gli strumenti di natura civilistica, societaria e fiscale, che il nostro ordinamento mette a disposizione.

In generale possiamo affermare che nella complessa realtà delle aziende familiari, le scelte in tema di governance presentano la peculiarità di risultare influenzate dai rapporti famiglia-impresa che incidono non solo sulle strutture, ma anche sui sistemi di governance stessi. Considerata la complessità delle relazioni esistenti fra i tre sottosistemi, è necessario creare nuovi organi di governo, formati anche da soggetti esterni, di cui l'impresa familiare non avrebbe bisogno, ma che invece svolgono la funzione di colmare gli eventuali vuoti di competenza professionale e strategica non in possesso dei componenti della famiglia al fine di non disperdere valore, di mantenere il vantaggio competitivo se esistente e di arricchirlo con nuova competenza strategica.

In altri termini, gli assetti istituzionali e la configurazione dei sistemi di governance sono influenzati sia dal tipo di proprietà, sia dal numero di passaggi generazionali sostenuti e infine dalle esigenze della famiglia di inserire soggetti esterni che permettono di ottenere una maggiore oggettività nella visione degli obiettivi e nel raggiungimento dei risultati.

Si può quindi concludere affermando che tutte le aziende familiari sono portatrici di maggiori valori che le distinguono dalle altre aziende e che questi valori hanno la necessità di essere continuamente rigenerati al fine di mantenerne le potenzialità e validità.

CAPITOLO 2: Il caso Hotel Augustus

2.1 Nascita di una famiglia

Per chi vuole conoscere la famiglia “Maschietto” non può che partire dal conoscere il suo fondatore storico: Perolo vulgo “Nino” Maschietto nato a Treviso il 2/01/1920 da padre veneto e madre di origine umbra, ma ben presto trasferitosi a Viareggio presso la famiglia del nonno materno Perolo Marchionni, noto imprenditore a cui si deve la costruzione in puro stile liberty, a inizio secolo, del gran caffè Margherita e più tardi dell’Hotel omonimo Marchionni. Saranno questi i due locali di famiglia nei quali Perolo Nino, dopo aver ottenuto la licenza liceale classica, compirà i primi passi e sperimenterà le prime esperienze di gestione nel campo turistico, esperienze che segneranno poi tutto il resto della sua vita imprenditoriale.

Sarà però solo dopo la fine della seconda guerra mondiale che percorrerà, prima con il fratello Giulio gestendo a Forte dei Marmi l’Hotel Astoria Garden, e poi da solo, la strada della propria indipendenza, divenendo nell’anno 1953, prima direttore e poi nella stagione successiva, gestore dell’Hotel Augustus, primo e unico albergo “de luxe” di Forte dei Marmi, denominazione che oggi è stata sostituita dalle 5 stelle. Vale la considerazione che in quegli anni su tutta la costa tirrenica vi erano solo tre hotel de luxe e precisamente uno a Portofino, uno a Forte dei Marmi e uno a Porto Ercole.

Ha inizio così, proprio per la sua peculiarità e unicità, una lunga e affascinante storia di crescita aziendale e patrimoniale; è la storia irripetibile dell’Hotel Augustus che ha rappresentato una parte veramente fondamentale del processo di crescita dell’accoglienza alberghiera di Forte dei Marmi.

Nino Perolo Maschietto avrà tre figli: Vittorio, Federico e Fiammetta che terminati gli studi si dedicheranno particolarmente alle loro attività professionali non facendo mancare alla attività del padre le loro collaborazioni negli specifici campi di competenza: Vittorio laureato in architettura, che diventerà l’architetto di famiglia, attuando le innumerevoli modifiche e interventi alle strutture dei complessi immobiliari gestiti; Federico laureato in giurisprudenza che raggiunta

una notevole reputazione come editore di libri d'arte, curerà l'immagine visiva e la comunicazione stampata delle attività di gestione; infine Fiammetta che laureata in architettura, più dei fratelli avrà modo di accompagnare il lavoro del padre, e che dell'azienda curerà l'immagine degli ambienti, la qualità dei servizi, l'organizzazione del ricevimento della clientela.

Ma intanto, Nino Perolo Maschietto, accompagnato da un fedelissimo ristretto gruppo di collaboratori, negli anni dal 1953 al 2012, stagione dopo stagione, vola verso traguardi imprenditoriali di tutto rilievo, è e resta il patriarca che immancabilmente guida con ferma determinazione tutte le scelte e le attività che ne conseguono; raggiunge in una serie di successive e considerevoli operazioni, risultati concreti che amplificano l'economicità della propria azienda e il proprio patrimonio personale. Segue infaticabilmente tutto. Organizza nel tempo e dispone le parti che del suo patrimonio andranno in eredità ai suoi figli e le parti che ad essi affida già in vita, sogna la continuità di una azienda che è il frutto della sua tenacia e coraggio imprenditoriale, della sua determinazione, in continuità dei figli; si augura che questi abbiano la stessa determinazione nel voler far vivere e continuare il suo sogno di tutta la vita.

Il già pregiato Hotel Augustus preso in gestione nel 1954, sotto le sue mani, è oggi diventato un Hotel a cinque stelle de luxe con Resort di cui fa parte il complesso dei beni già Villa Pesenti e sette ville inserite nel parco, l'Hotel Augustus Lido già villa Agnelli, la spiaggia privata e la struttura dell'Hotel Hermitage, muri e gestione in proprietà, un valore economico rilevante, un segno di qualità, una referenza unica ed internazionale.

Il 9 maggio 2012 Nino Perolo Maschietto lascia ai figli questa eredità, fisica e morale, una sfida che i figli raccolgono e rilanciano. Sta adesso a loro predisporre il cammino futuro per i loro figli, sta a loro prendere in mano la guida della famiglia e attuare le necessarie operazioni a salvaguardia di quanto hanno ricevuto dal loro padre.

L'attuale situazione della famiglia:

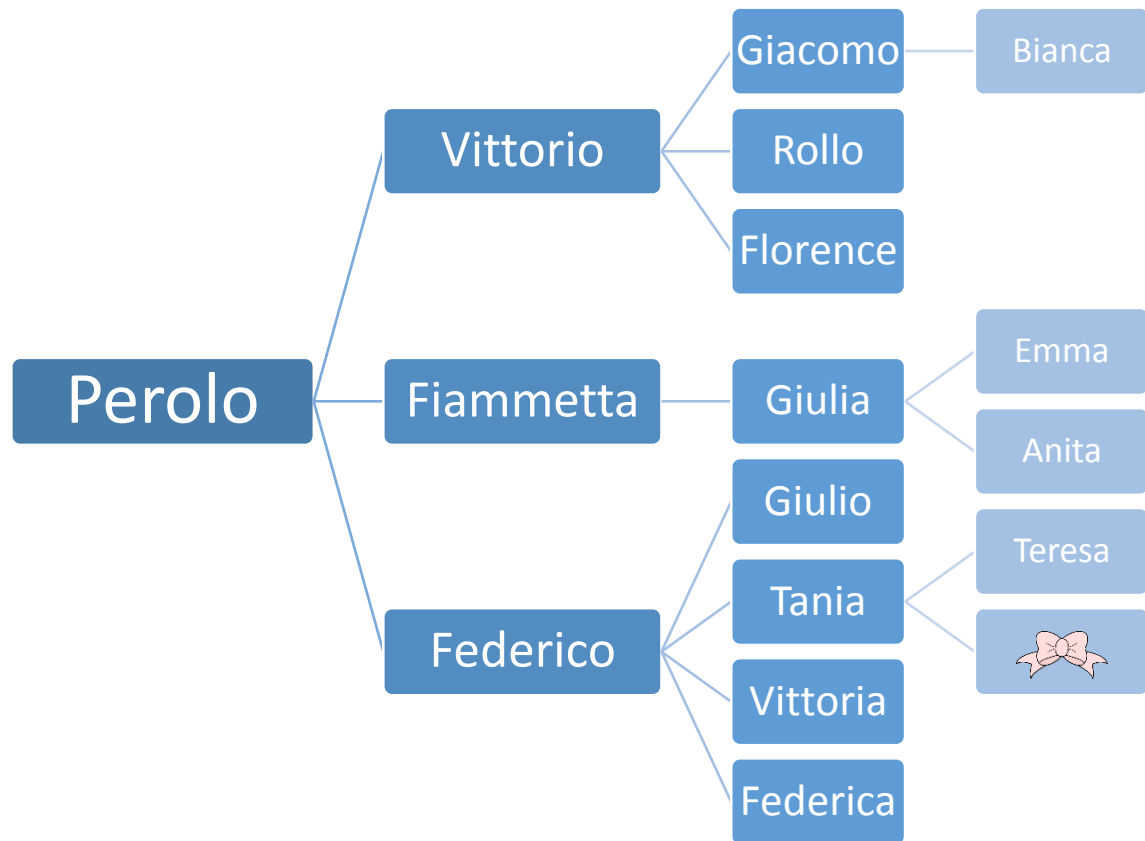


Fig. 3⁸: "Albero" della famiglia Maschietto

2.2 Nascita di un patrimonio

Per ogni imprenditore che si rispetti il sogno da realizzare è sicuramente quello di trasformare il proprio ruolo di gestore di una azienda altrui, in quello di gestore di una azienda propria e trasformarne il lavoro nel proprio hobby, la propria missione di vita. Così è stato per Nino Perolo Maschietto che fin dall'inizio della sua esperienza di gestore alberghiero ha mirato diretto al proprio obiettivo, raggiungendo durante la sua lunga vita, anche imprenditoriale, tutti gli scopi che si era preposto: di essere non solo il gestore della propria azienda ma anche il proprietario di tutte le strutture immobiliari nei cui locali operava la sua azienda. Si assiste così ad un percorso lento ma efficace di crescita patrimoniale man mano che i locatori, talvolta anche proprietari delle strutture, dopo avergli affidato in

⁸ Fonte: Elaborazione dell'autore

gestione le imprese e locato gli immobili, finiscono con il cedere il tutto, constatando le alte qualità imprenditoriali e d' affidabilità del soggetto. Hanno inizio, così, le prime acquisizioni, alle quali faranno seguito le altre, in ordine sparso, azienda dopo azienda, quota immobiliare dopo quota immobiliare, impegni assolti con l'indispensabile aiuto dell'Istituto bancario del Monte dei Paschi di Siena, che da sempre, fin dal nascere, ha accompagnato la crescita aziendale e patrimoniale del sig. Maschietto, sempre per lo stesso motivo: l'affidabilità e la capacità di fare azienda alberghiera.

Per primo, a cavallo degli anni 50' e 60', il sig. Maschietto rileva sotto forma di gestore prima e di proprietario poi, la Villa Pesenti cui manterrà il nome di Hotel Augustus, e le ville del parco, assicurandosi così il primo passo verso la costituzione di un patrimonio che permetterà alla famiglia Maschietto di ricoprire negli anni un ruolo centrale del turismo d'élite di Forte dei Marmi.



Fig. 4: Complesso alberghiero "Augustus Hotel &Resort"

VILLA PESENTI – HOTEL AUGUSTUS

L'Hotel Augustus nasce agli inizi degli anni Cinquanta da un'intuizione di Augusta Pesenti che nel 1953 decide di alzare di un piano Villa Undulna che era la residenza estiva di proprietà della sua famiglia.

I Pesenti sono stati una delle maggiori famiglie imprenditoriali italiane del xx secolo, la loro storia è iniziata alla fine dell'800 con una piccola cartiera ad Alzano Lombardo in provincia di Bergamo dove lavoravano ben sei fratelli; successivamente grazie agli studi in Germania in ingegneria meccanica, uno dei sei fratelli, Cesare Pesenti, iniziò un processo di riconversione dell'azienda verso la produzione di un materiale che in quegli anni era molto richiesto in quanto in pochi ero capaci di produrlo: il cemento.

L'azienda ebbe molto successo fino a che nel 1906 si fuse con la società Calce e Cemento di Bergamo dando vita ad Italcementi che in breve tempo divenne un colosso dell'industria italiana e portò i Pesenti a ricoprire un ruolo di spicco fra le famiglie dell'epoca.

Nel primo dopoguerra, la famiglia decise di scegliere una località dove trascorrere le vacanze estive lontano dal grigiore della città, che individuarono in Forte dei Marmi all'epoca un piccolo paese formato da poche case e che solo da poco era diventato un Comune autonomo.

Grazie anche alla famiglia Pesenti, Forte dei Marmi iniziava a diventare inconsapevolmente il punto di riferimento per le vacanze di una società d'élite che aveva come unico scopo la ricerca della tranquillità, ispirata da un paesaggio incontaminato e ricco di vegetazione che offriva terreno fertile a questo scopo. Altre Ville, come quella della Versiliana, avevano posto le basi per una tipologia di turismo basato sulla villeggiatura delle famiglie e delle loro cerchie di amici, di artisti che abitavano quei luoghi, trascorrendo le estati tra il gusto per il mare e per la spiaggia e il piacere di ritrovarsi le sere nei vari punti di ritrovo. Fu così che nel 1937, la famiglia Pesenti, commissionò ad un allora giovane architetto milanese di nome Osvaldo Borsani la progettazione della residenza a Forte dei Marmi di fronte alla Villa degli Agnelli che già nel 1926 avevano iniziato a frequentare gli stessi luoghi con lo stesso intento e con le stesse modalità di vita; Terminata nel 1939 la

Villa Undulna fu un gioiello del nuovo stile Modernista, grazie al quale l'architettura anni trenta trovò in Forte dei Marmi un terreno fertile riuscendo infatti a coniugare lo stile razionalista con l'impiego di finiture tipicamente mediterranee; questa destinazione a villeggiatura estiva di famiglia fu mantenuta come già accennato in precedenza fino al 1953 quando Augusta Pesenti trasformò la Villa nel primo hotel “*de luxe*” di Forte dei Marmi ed anche l'unico per più di vent'anni.

Negli anni seguenti la signora Augusta immaginò di utilizzare l'enorme parco di cui disponeva, per la costruzione di altre ville di cui lei stessa ne fu la mecenate; commissionò negli anni la progettazione di ben sette ville a famosi architetti che ognuno con il proprio stile ne fece dei gioielli di architettura e stile, rendendo ciascuna villa autonoma, dotata di una propria area verde e collegata alle altre ville da stradine in pietra, ramificate per tutto il parco. Le ville che ancora oggi portano i nomi originari assegnati dalla signora Augusta, vengono qui ricordate per la storia di cui sono ricche

- *la Villa il Coventino*: casa costruita in muratura e pietra del Cardoso alla fine degli anni Quaranta;
- *la Villa Fiocchi*: è una tra le più grandi, divisibile in due unità indipendenti fu costruita negli anni Cinquanta;
- *la Villa Fiocchina*: costruita nello stesso periodo di villa Fiocchi ma come è intuibile dal nome di tutt'altre dimensioni tutta in muratura e sasso locale;
- *la Villa la Rondine*: così nominata per la forma del suo tetto le cui falde convergono asimmetricamente, ricordando le ali di una rondine;
- *la Villa Magenka*: che gode di una posizione centrale nel cuore del parco dell'Augustus e si sviluppa su due piani;
- *la Villa Franca*: frazionabile in due unità indipendenti, progettata in puro stile anni 50 con materiali e soluzioni di interior design di eccellenza;
- *la Villa le Rane*: costruita alla fine degli anni Quaranta in stile da residenza di campagna, è la villa che gode di maggiore privacy considerata la vastezza del suo giardino e della presenza di molte piante che la circondano.

È in queste splendide ville di charme, tutte diverse e particolari, che hanno soggiornato personalità del cinema, dell'arte, della cultura e del jet set giunte da ogni parte del mondo. Protetti e coccolati, in totale privacy, vi hanno soggiornato abitualmente personaggi come Jimi Hendrix, Charlton Heston, Oriana Fallaci, Eugenio Montale, Francesco Messina, Mario Monicelli, Paul Anka, Vittorio Gassman, personaggi dello spettacolo e dello sport e molti degli stessi eredi Agnelli. Ancora oggi personaggi famosi e famiglie importanti scelgono Forte dei Marmi e l'Augustus Hotel & Resort, come luogo ideale per la felicità dei loro bambini.

Con la costruzione delle ville interne e con la costruzione negli anni sessanta, della "Nave" si delinea l'attuale composizione dell'Hotel Augustus, nome che deriva proprio dalla signora Augusta.

La Nave, nome che deriva proprio dalle forme della struttura, fu progettata e costruita nella seconda metà degli anni Sessanta dallo Studio Fiorentino '63 degli architetti Nocentini, Papi, Sacchi. Il nuovo edificio costruito in mezzo al parco dell'Augustus Hotel fu pensato per andare incontro alle esigenze di una clientela sempre più internazionale, con architettura, funzioni, servizi arredi e tecnologie all'avanguardia. È una struttura molto moderna alta tre piani e circondata da balconi ondulati che creano dei camminamenti con accesso alle camere che ricordano i ponti delle navi da crociera; al suo interno si trovano 24 camere con salotto e recentemente anche un centro bellezza e benessere, una palestra e solarium ed anche sparse per l'edificio alcune zone relax.

L'acquisizione della proprietà di questo complesso immobiliare, in dettaglio descritto e che rappresenta il nucleo principale dell'intero complesso alberghiero detenuto dal sig. Maschietto, si tradurrà in realtà, quando la famiglia Serra, armatori di Genova e Savona, subentrati alla famiglia Pesenti, deciderà di passare a sua volta la mano e le consegne al conduttore, dimostratosi negli anni, capace di assolvere a tutte le importanti pretese economiche comprese quelle legate ad un straordinario acquisto.

VILLA AGNELLI – GIA’ VILLA COSTANZA

Seguirà poi, l’acquisizione nel 1969 della Villa Agnelli, che verrà subito trasformata in Hotel e che si renderà subito operativa nella stessa stagione con il nome di Augustus Lido; saranno sufficienti solo alcuni accorgimenti in quanto la villa presenta già le caratteristiche di struttura alberghiera, predisposta all’accoglienza durante le stagioni estive, dei numerosi ospiti che venivano alloggiati nelle venti stanze di cui era dotata appunto la villa, stanze quasi tutte autonome e tutte ben arredate, di cui ancora oggi esistono i pezzi originali.

È nel 1926 che Edoardo Agnelli, figlio del Senatore Giovanni, fondatore della FIAT e padre di Gianni, acquista la neo-rinascimentale Villa Costanza, fatta costruire dall'ammiraglio Morin all'inizio del Novecento. Nasce la conosciutissima e mitologica Villa Agnelli dove la grande famiglia di Torino trascorrerà lunghe e letterarie villeggiature per più di trent'anni.

Un soggiorno che ancora oggi mantiene le caratteristiche di esclusività e riservatezza, grazie al sottopasso che solo gli Agnelli poterono costruire per raggiungere la spiaggia, per evitare l'attraversamento del viale a mare. Questo sottopassaggio resta a tutt'oggi unico in tutta la Versilia. Attraverso un vialetto di ortensie, si raggiunge lo stabilimento balneare che, nato inizialmente come capanno sulla spiaggia e hangar di ricovero dell'idrovolante di famiglia, conserva ancora il fascino della gioiosa cornice descritta da Susanna Agnelli in *Vestivamo alla Marinara*.

HOTEL HERMITAGE

Il patrimonio del sig. Maschietto assume infine veste definitiva con l’acquisto sempre a Forte dei Marmi, dell’Hotel Hermitage, una struttura costruita nei primi anni 60 e costituita originariamente da un piccolo fabbricato adibito ad albergo e da un grande spazio destinato a ristorante che con l’insegna “Il Pozzetto” conquisterà per molti anni le prime pagine dei giornali dedicati alla buona cucina e al Jet-set dell’epoca, per le famose e importanti frequentazioni. A quel tempo l’intero complesso, che verrà successivamente ampliato dai proprietari dell’epoca, fino all’attuale stato della struttura, era ancora in aperta campagna e solo oggi con

l'avvenuta urbanizzazione, lo troviamo tra parchi e ville di ottima fattura in una posizione strategica, protetto dal grande parco che lo circonda con oltre 15.000 metri quadrati di verde, a pochi minuti dal centro di Forte dei Marmi.

IL VALORE DEL PATRIMONIO: VIVERE IN VILLA

Il successo che l'Augustus Hotel & Resort ha ottenuto durante gli anni risiede nell'offerta turistica che propone alla sua clientela, il cosiddetto "vivere in villa". Immerso nel verde del suo ampio parco, l'hotel di lusso è composto come già ben anticipato, da Villa Pesenti, dalla moderna struttura della "Nave" con vasti balconi con viste spettacolari verso le montagne, da sette ville con trattamento suite, dall'Augustus Lido, ex villa Agnelli, e dalla spiaggia privata Augustus Beach con elegante ristorante sul mare, raggiungibile attraverso un sottopassaggio ad uso esclusivo. Sono a disposizione degli ospiti tutti i comfort possibili, da due piscine riscaldate, una nel giardino e una in spiaggia dotata di idromassaggio, due ristoranti, due lounge bar, Spa e fitness room, biciclette, imbarcazioni e Wi-Fi gratuito; Tutto questo in linea con le aspettative della località: sul litorale toscano, tra il mare e le Alpi Apuane, circondata da giardini e pinete rigogliose, Forte dei Marmi è sinonimo di quiete e di elegante villeggiatura e l'Augustus Hotel & Resort, con le sue ville, il suo parco e la sua storia è protagonista indiscusso di Forte dei Marmi, della Versilia e del suo litorale.

Fino dagli anni Venti, infatti, dalle prime scoperte di questo litorale da parte di artisti, intellettuali, aristocratici e uomini d'affari alla ricerca di privacy e comfort, cresce la fama di questo piccolo centro incastonato tra finissima spiaggia, pinete e lo scenario unico delle Alpi Apuane.

La presenza della famiglia Agnelli, costante fino agli anni Sessanta, ha contribuito ad attrarre a Forte dei Marmi esponenti dell'alta borghesia e dell'aristocrazia di tutte le grandi città italiane, inaugurando un modello di villeggiatura per la società emergente dai gusti ricercati ed esclusivi e una stagione nuova per la cittadina.

Nella pineta in corrispondenza di villa Agnelli, si sviluppa un rarefatto insediamento di ville, pensate in funzione di un rapporto esclusivo con la natura. Si tratta della lottizzazione della Società Anonima Cooperativa Roma Imperiale

che si modella sull'idea di città giardino suddividendo la pineta in lotti modulari. Questi sono individuati dalla griglia dei percorsi perpendicolari che furono ricondotti, grazie anche ad una gestione prudente del paesaggio da parte degli organismi statali, a un insediamento di bassa densità. Ville e villini chiusi entro recinti di verde, dove il giardino privato si pone in continuità con la pineta. E' evidente il fascino che questa formula poteva esercitare sui proprietari "metropolitani" tesi ad assimilare i caratteri rustici del luogo progettando un paesaggio che seleziona, ricompone e assembla gli aspetti tipici dell'habitat campestre in tutta la loro varietà espressiva.

Nasce così il fascino del cosiddetto "vivere in villa" che si sviluppa attorno a Villa Agnelli e alla sua pineta con la costruzione di ville immerse nel verde. Una zona strategica, un po' segreta e riservata non lontana dal centro del paese e vicina al mare.

L'Augustus Hotel & Resort a Forte dei Marmi, la più esclusiva località della riviera toscana, è il soggiorno ideale per fruire delle grandi risorse artistiche, paesaggistiche e mondane del territorio, un incontro culturale nella Villa della Versiliana, una visita alle installazioni e alle gallerie d'arte di Pietrasanta, un aperitivo a La Capannina, il mitico shopping nelle boutiques del centro, i giganteschi Yachts a vela dei cantieri Perini a Viareggio, i marmi delle cave di Michelangelo, le architetture Liberty, la rutilante vita notturna delle discoteche e molto altro. Ed è per questo motivo che per mantenere queste caratteristiche naturali e tradizionali nel tempo, l'attenzione della famiglia Maschietto ha tenuto alta la qualità degli ambienti e dei servizi, con continue migliorie ed innovazioni. Per questo motivo, il valore di questo patrimonio è oggi carico di contenuti che vanno oltre il valore dell'edificato, ma che conquistano e legano a sé, la testa degli ospiti che da cento anni frequentano queste spiagge e che in queste spiagge trovano ancora il "*genius loci*" dei primi anni e che il Sig. Perolo Nino Maschietto ha inteso trasfondere nella sua monumentale opera di salvaguardia, mantenendo intatti quei valori fondativi, spirito dei primi ospiti del territorio, i Von Hildebrand, i Bocklin, i Von Mares, i Bruckmann, i Werner, gli Herta Siemens, gli Ammiragli Prasca Insom e Morin, gli stessi Agnelli e Pesenti e tutta quella moltitudine di altri illustri

personaggi che hanno amato e frequentato le nostre spiagge e che durante ogni viaggio in Versilia portavano con se amici cui desideravano far conoscere il luogo della loro vacanza e che a loro volta ne rimanevano affascinati e attratti per sempre. Un “porta a porta” d’altri tempi, efficace e silenzioso e costante che ha arricchito il territorio e che ha dato valore assoluto ai beni materiali e immateriali, quali in questo caso i beni immobili e l’avviamento delle aziende.

Con la morte nel maggio del 2012 del padre Nino all’età di 92 anni, i tre figli assumono la guida dell’azienda familiare e progettano il futuro per la seconda generazione mentre se ne prospetta già una terza.

2.3 Storia di un’azienda

È con la storia dell’azienda che si chiude il percorso di conoscenza del caso preso in esame, dopo la parte dedicata alla famiglia e al patrimonio, dopo aver svelato “i segreti” di un successo imprenditoriale legati alla volontà e all’intuizione di un’idea, di un sogno trasformatosi poi in realtà. E la storia dell’azienda non è altro che raccontare la storia parallela delle strutture societarie, delle operazioni straordinarie messe in essere, del comporsi di una situazione dall’inizio fino ai nostri giorni, quelli legati alla scomparsa del fondatore e quelli dedicati alle operazioni straordinarie a cui questo lavoro è dedicato. Un ieri e un oggi e una impostazione aziendale che ha già guardato al futuro. Una visione aperta e comprensibile della generazione dei figli che preparano l’azienda di famiglia ai futuri cambiamenti. Nel percorrere le date che sono inserite man mano che si percorre la storia, occorre tener di conto che vi sono date in assoluto che certificano l’inizio dell’attività storica, quella legata alle prese in gestione delle aziende altrui e poi successivamente date più vicine a noi che si riferiscono alle trasformazioni avvenute al momento dei cambi di gestione e dell’assunzione in proprio delle aziende o dell’acquisto delle stesse o delle quote rappresentative delle stesse. Per rendere il testo più scorrevole sono state prese in esame le date più significative di ogni azienda delle aziende che compongono il gruppo Maschietto. E anche sul “gruppo” occorre dire due parole, in quanto nella crescita dell’azienda il sig. Maschietto Perolo ha utilizzato, contestualmente alle acquisizioni, società

strumentali immobiliari e di gestione nuove o già esistenti, tale che oggi le sue aziende, vale a dire le sue società, sono quattro e tutte e quattro sono state oggetto di profonda trasformazione dopo la sua scomparsa. Di seguito il quadro delle società della famiglia suddivise per attività:



Fig. 5⁹: Le società della famiglia

⁹ Fonte: Elaborazione dell'autore

1. S.E.A.R. – SOCIETA' ESERCIZIO ALBERGHI RISTORANTI DI PEROLO NINO MASCHIETTO

L'azienda nasce e si costituisce il 15.12.1957 con la veste giuridica di società a responsabilità limitata. Verrà successivamente trasformata nella forma giuridica di società in accomandita semplice e si assume le responsabilità della gestione il socio accomandatario sig. Perolo Maschietto, lasciando al coniuge sig.ra Reggiani Iella Maria, il ruolo di socio accomandante. Solo alla fine degli anni 80' faranno il loro ingresso in società, quali soci accomandanti, i figli Vittorio, Federico e Fiammetta. L'oggetto sociale riporta come attività principale la "gestione di alberghi e ristoranti" mentre l'attività dell'intera e completata struttura "Albergo Augustus", "Augustus Lido" ed "Hermitage" registra come inizio l'11 gennaio 1980. Nel 1999 la società SEAR trasferisce la propria sede legale oltre che operativa in Forte dei Marmi, Viale Morin n. 169, sede oramai storica e che lo è ancora oggi.

Attualmente la società S.E.A.R. S.r.l. gestisce tre unità locali alberghiere: l'Hotel Augustus, l'Augustus Lido e l'Hermitage, rispettivamente agli indirizzi di Viale Morin 169, Viale Morin 72/72b e Via Cesare Battisti 50/50a/50b, nonché l'ulteriore unità legata allo stabilimento balneare con relativo ristorante in Via Arenile 3.

La S.E.A.R. S.r.l. è una società di sola gestione in quanto i beni immobili sono di proprietà delle società Solaria S.r.l. e Immobiliare Robilinda S.r.l., mentre lo stabilimento balneare è in concessione demaniale alla Società Bagno Augustus Lido S.r.l. La società SEAR S.r.l. esercita la propria attività negli immobili locati e nell'attività balneare in affitto di azienda.

Il capitale sociale della predetta società, prima della scomparsa del Sig. Maschietto Perolo, era suddiviso fra i soci nelle seguenti ragioni:

- Una quota pari ad Euro 7.901,80 al Sig. Maschietto Perolo
- Una quota pari ad Euro 154,94 alla Sig.ra Reggiani Iella Maria
- Una quota pari ad Euro 2.478,99 al Sig. Maschietto Federico
- Una quota pari ad Euro 2.478,99 alla Sig.ra Maschietto Fiammetta
- Una quota pari ad Euro 2.478,99 al Sig. Maschietto Vittorio

2. AUGUSTUS LIDO DI MASCHIETTO PEROLO NINO E FIGLI

La società si costituisce il 24 gennaio 1986 con sede in Forte dei Marmi, Via Arenile n.3, per iniziativa del Sig. Serra della società “Augustus Lido di Serra Francesco e C. – S.N.C.”. La società inizierà l’attività balneare a partire dal mese di maggio 1986 con l’avvenuto deposito dell’autorizzazione amministrativa rilasciata dal Comune di Forte dei Marmi;

Entreranno poi a far parte della compagine sociale il sig. Perolo Maschietto e i figli Vittorio, Federico e Fiammetta con il conseguente aumento di capitale sociale. Nello stesso periodo la società modifica la denominazione sociale in “Augustus Lido di Maschietto Perolo Nino e Figli S.n.c.”. Nel mese di luglio del 1987, i soci della famiglia Serra escono dalla società cedendo tutte le quote agli altri soci della famiglia Maschietto. Da quel momento in poi la famiglia Maschietto diviene l’unica famiglia proprietaria della società Augustus Lido S.n.c.

Inizialmente la società AUGUSTUS LIDO S.n.c. gestirà in proprio l’attività balneare e di ristorazione per poi successivamente concederla in affitto di ramo di azienda, solo per la parte della ristorazione, e infine in affitto dell’intera azienda, ristorazione e attività balneare, alla società S.E.A.R. S.a.s. all’epoca;

Il capitale sociale della predetta società, prima della scomparsa del Sig. Maschietto Perolo, era suddiviso fra i soci nelle seguenti ragioni:

- Una quota pari ad Euro 80.567,28 al Sig. Maschietto Perolo
- Una quota pari ad Euro 24.789,93 al Sig. Maschietto Federico
- Una quota pari ad Euro 24.789,93 alla Sig.ra Maschietto Fiammetta
- Una quota pari ad Euro 24.789,93 al Sig. Maschietto Vittorio

3. SOLARIA DI MASCHIETTO PEROLO & C.

La società viene costituita il 29 gennaio del 1981 con la veste giuridica di società a responsabilità limitata. In data 25 maggio 1995 viene trasformata nella forma giuridica di società in accomandita semplice nella quale il sig. Perolo Maschietto riveste la carica di socio accomandatario mentre la sig.ra Reggiani Iella Maria, coniuge, come i figli Vittorio, Federico e Fiammetta Maschietto, ne sono i soci

accomandanti. La società, in tale occasione, trasferisce la propria sede legale oltre che operativa in Forte dei Marmi, Viale Morin n. 169, dove si trova tutt'ora.

La Solaria S.r.l. è una società di gestione immobiliare il cui oggetto prevede, appunto, l'acquisto, la vendita, la costruzione e gestione di beni immobili con qualsiasi destinazione.

Il capitale sociale della predetta società, al momento della scomparsa del Sig. Maschietto Perolo, era suddiviso fra i soci nelle seguenti ragioni:

- Una quota pari ad Euro 26.287,65 al Sig. Maschietto Perolo
- Una quota pari ad Euro 511,29 alla Sig.ra Reggiani Iella Maria
- Una quota pari ad Euro 8.247,82 al Sig. Maschietto Federico
- Una quota pari ad Euro 8.247,82 alla Sig.ra Maschietto Fiammetta
- Una quota pari ad Euro 8.247,82 al Sig. Maschietto Vittorio

4. IMMOBILIARE ROBILINDA DI MASCHIETTO PEROLO & C.

La società è stata costituita il 19 febbraio del 1963, con la veste giuridica di società a responsabilità limitata. La società, detenuta per moltissimi anni dai soci fondatori, proprietaria delle strutture alberghiere della Villa Agnelli, verrà poi acquisita gradualmente dal sig. Maschietto Perolo e dai suoi figli, per poi trasformarsi in data 23 maggio 1995 nella forma giuridica di società in accomandita semplice nella quale il sig. Perolo Maschietto assume la carica di socio accomandatario ed i figli Vittorio, Federico e Fiammetta i soci accomandanti.

La società, in tale occasione, trasferisce la propria sede legale oltre che operativa in Forte dei Marmi, Viale Morin n. 169, dove si trova tutt'ora.

La Immobiliare Robilinda S.r.l. è una società di gestione immobiliare il cui oggetto prevede l'acquisto, la vendita, la costruzione e gestione di beni immobili con qualsiasi destinazione.

Il capitale sociale della predetta società, al momento della scomparsa del Sig. Maschietto Perolo, era suddiviso fra i soci nelle seguenti ragioni:

- Una quota pari ad Euro 25.564,61 al Sig. Maschietto Perolo
- Una quota pari ad Euro 6.972,17 al Sig. Maschietto Federico
- Una quota pari ad Euro 6.972,17 alla Sig.ra Maschietto Fiammetta
- Una quota pari ad Euro 6.972,17 al Sig. Maschietto Vittorio

2.4 Il ruolo del professionista

I tre punti precedenti del capitolo hanno messo in evidenza la storia dell'azienda legata alla figura del socio fondatore sig. Perolo Maschietto che termina temporalmente con il 9 maggio 2012, data della sua scomparsa.

Da questa data in poi, sono gli eredi i protagonisti delle scelte aziendali e di conseguenza del rapporto con il professionista al quale affidano il compito delicato di progettare la transizione e di predisporre un piano operativo che contempli anche i futuri passaggi generazionali.

A tale scopo si rendono necessari i passi che contemplano tra le parti il conferimento ufficiale dell'incarico e l'applicazione della normativa denominata "Codice deontologico della professione di dottore commercialista ed esperto contabile"¹⁰ del 2008.

Anche se il conferimento dell'incarico può essere perfezionato mediante accordo verbale, comunque è consigliabile ricorrere sempre alla forma scritta sia per la predisposizione del mandato, sia per la pattuizione del compenso, nonché per l'indicazione degli estremi della polizza assicurativa, obbligatoria per legge.

Pertanto la lettera di incarico professionale è stata elaborata facendo riferimento a quanto previsto dalle norme del Codice Civile, dal sopracitato Codice deontologico, da tutte quelle norme che hanno rilevanza per la Professione (ad esempio quelle dettate in materia di antiriciclaggio), nonché da quanto previsto dall'art. 9 del D.L. 24 gennaio 2012 n. 1, convertito in legge, con modificazioni,

¹⁰ CNDCEC: "Codice deontologico della professione di dottore commercialista ed esperto contabile"; approvato dal Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili in data 9.04.2008.

dall'art. 1, comma 1, L. 24 marzo 2012, n. 27 che prevede l'obbligo di pattuire il compenso per le prestazioni al momento del conferimento dell'incarico professionale e impongono ai professionisti di rendere noto al cliente il grado di complessità dell'incarico, fornendo tutte le informazioni utili circa gli oneri ipotizzabili dal momento del conferimento alla conclusione dell'incarico stesso. La misura del compenso deve essere adeguata all'importanza dell'opera. Nella pattuizione devono essere indicate per le singole prestazioni tutte le voci di costo, comprensive di spese, oneri e contributi. In ogni caso, la misura del compenso deve essere previamente resa nota al cliente con un preventivo di massima.

Il tutto viene riportato nella lettera di incarico che prevede l'analisi degli obblighi e delle responsabilità posti sia in capo al professionista che in capo alla parte committente l'incarico. Qui di seguito si riportano alcuni punti ritenuti essenziali del rapporto instaurato oltre a quanto già citato in precedenza:

Nell'esecuzione dell'incarico il Professionista si impegna ad eseguire l'incarico conferito dal Cliente nel rispetto degli artt. 2229 e ss. del codice civile¹¹, dalle leggi e dalle norme deontologiche emanate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili. Il Professionista potrà avvalersi, sotto la propria direzione e responsabilità, dell'opera di sostituti e ausiliari.

L'incarico decorre dalla sottoscrizione della lettera di incarico e si intende conferito, nel caso di prestazione limitata al compimento di una singola pratica, fino alla conclusione della prestazione.

Gli obblighi posti a carico del professionista sono:

- La diligenza con il quale lo stesso si impegna a prestare l'opera richiesta dalla natura dell'attività esercitata, dalle leggi e dalle norme deontologiche della professione. Nello svolgimento dell'attività professionale egli deve usare la normale diligenza richiesta dalla professione e valutata con riguardo alla natura dell'attività esercitata (art. 1176 comma 2 del codice civile).

¹¹ Codice civile, LIBRO QUINTO "Del lavoro", TITOLO III "Del lavoro autonomo", CAPO II "Delle professioni intellettuali" articoli dal 2229 "Esercizio delle professioni intellettuali" al 2238.

- Il divieto di ritenzione, il Professionista trattiene, ai sensi dell'art. 2235 del codice civile, la documentazione fornita dal Cliente per il tempo strettamente necessario all'espletamento dell'incarico, salvo diversi accordi con il Cliente.
- Il segreto professionale, il Professionista deve rispettare il segreto professionale non divulgando fatti o informazioni di cui è venuto a conoscenza in relazione all'esecuzione dell'incarico; né degli stessi può farne uso, sia nel proprio che nell'altrui interesse; inoltre deve vigilare che anche i collaboratori, i dipendenti e i tirocinanti mantengano lo stesso segreto professionale. Le eventuali segnalazioni di operazioni sospette effettuate non costituiscono violazione degli obblighi di segretezza, del segreto professionale o di eventuali restrizioni alla comunicazione di informazioni imposte in sede contrattuale o da disposizioni legislative, regolamentari o amministrative e, se poste in essere per le finalità ivi previste e in buona fede, non comportano responsabilità di alcun tipo.
- Infine la trasparenza, il Professionista si impegna a comunicare al Cliente le informazioni in ordine all'esecuzione dell'incarico, all'esistenza di conflitti di interesse fra il Professionista e il Cliente, nonché a comunicare, previamente e per iscritto, i nominativi di ausiliari di cui intende avvalersi.

Per quanto riguarda invece i diritti e gli obblighi che spettano al cliente sono:

- Ha diritto di essere informato in ordine all'esecuzione dell'incarico e all'esistenza di situazioni di conflitto d'interesse con il Professionista.
- Ha la facoltà di esprimere per iscritto il proprio eventuale dissenso rispetto agli ausiliari di cui il Professionista intende avvalersi.
- Ha l'obbligo di far pervenire presso lo studio del Professionista la documentazione necessaria all'espletamento dell'incarico. A tal fine, il Professionista dichiara e il Cliente prende atto che la legge prevede termini e scadenze obbligatori per gli adempimenti connessi alla prestazione professionale indicata in oggetto.

- Deve collaborare con il Professionista ai fini dell'esecuzione dell'incarico consentendo allo stesso ogni attività di accesso e controllo dei dati necessari per l'espletamento dell'incarico ex L.196/2003 in materia di privacy¹².
- Deve informare tempestivamente il Professionista su qualsivoglia variazione che abbia inerenza all'incarico conferito mediante atti scritti.
- Deve rilasciare le dichiarazioni al professionista per conformarsi alla normativa in tema di Antiriciclaggio. Il Cliente deve dichiarare di:
 - a. di essere stato informato che il Professionista è tenuto ad assolvere gli obblighi connessi alla prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo ai sensi del d.lgs. n. 231/2007¹³ e, in particolare, a procedere all'adeguata verifica della clientela, alla conservazione e alla registrazione dei documenti e delle informazioni, nonché, ove necessario, alla segnalazione di operazioni sospette. Ai sensi di tale normativa, il Cliente ha l'obbligo di fornire al Professionista i documenti e le informazioni relativi alla persona fisica (o alla società) e ai firmatari della lettera di incarico, nonché all'eventuale Titolare Effettivo della prestazione. Tali documenti ed informazioni dovranno, inoltre, essere trasmessi con la massima tempestività, in caso di successiva variazione dei dati del Titolare Effettivo, onde consentire al Professionista di svolgere puntualmente gli adempimenti di adeguata verifica previsti dalla normativa, ivi compreso il controllo costante. L'omessa o tardiva trasmissione dei dati rilevanti ai fini della normativa Antiriciclaggio rende difficoltoso o impossibile al Professionista conformarsi alla stessa. Conseguentemente, la mancata disponibilità dei documenti e delle informazioni richiesti potrebbe impedire l'esecuzione della prestazione professionale, come espressamente previsto dalla normativa Antiriciclaggio.

¹² D.lgs. 30/06/2003 n.196: "Codice in materia di protezione dei dati personali" (codice della privacy).

¹³ D.lgs. 231/2007: "Attuazione della direttiva 2005/60/CE concernente la prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo nonché' della direttiva 2006/70/CE che ne reca misure di esecuzione ".

- b. Deve essere consapevole che il Professionista conserva i dati e registra le informazioni che ha acquisito per assolvere gli obblighi di adeguata verifica, affinché possano essere utilizzati per qualsiasi indagine per operazioni di riciclaggio o di finanziamento del terrorismo o per corrispondenti controlli a cura dell'UIF.

CAPITOLO 3: La fase operativa e le operazioni straordinarie

3.1 La fase operativa

3.1.1 Introduzione

Il giorno cui fare riferimento per l'inizio della fase operativa è il 9 maggio 2012, che, come già accennato nei paragrafi precedenti, corrisponde al momento in cui il sig. Perolo Maschietto lascia la propria azienda nelle mani degli eredi.

Da questo momento i figli, che, come abbiamo visto ricoprono i ruoli di soci nell'unica s.n.c. e di soci accomandanti nelle altre tre società, hanno la necessità di decidere quanto prima, quali strade percorrere per continuare a gestire il patrimonio che hanno ereditato.

Da questa constatazione, nasce l'accoglimento delle soluzioni previste dal piano di ristrutturazione societaria che viene prefigurato dai professionisti di famiglia. Le operazioni si susseguono a cavallo fra il 2012 e il 2013 e non devono essere lette singolarmente ma tutte ben inserite in un contesto più ampio ed analizzate come i passi necessari per il raggiungimento finale dell'obiettivo; vale a dire la creazione di una struttura in grado di permettere nell'immediato, la continuità aziendale e che incida anche sui futuri passaggi generazionali ancora più complessi, considerato il numero dei familiari che saranno potenzialmente eredi.

Le operazioni prefigurate nel piano di ristrutturazione sono state:

1. redazione di quattro atti pubblici con i quali gli eredi hanno inteso di subentrare nella successione delle quote appartenute al sig. Perolo Maschietto, come comunione ereditaria;
2. trasformazione delle società di gestione ed immobiliari da società di persone in società di capitali;
3. costituzione di Holding nelle quali conferire le quote già appartenenti prima del 9 maggio 2012 ai figli e la quota ereditata dai figli rimasta in comunione ereditaria.

Insieme allo schema sopra descritto per una migliore comprensione è necessario tenere presente che le varie operazioni sono state prefigurate mantenendo ferma la distinzione fra le partecipazioni già detenute dai figli e quelle appartenute al Sig. Perolo Maschietto in quanto questa scelta ha permesso di raggiungere gli obiettivi prefissati unendo i vantaggi derivanti da scelte civilistiche a vantaggi derivanti da scelte fiscali.

3.1.2 La comunione ereditaria

Una comunione ereditaria si ha ogni qualvolta subentrino nel patrimonio del de cuius più soggetti in qualità di eredi. La comunione, disciplinata dall'art. 1100 e segg. del Codice civile¹⁴, si realizza, come è noto, quando la proprietà e gli altri diritti reali spettano in comune a più persone. In relazione alla fonte la comunione può essere "volontaria", in quanto costituita convenzionalmente tra più soggetti (es. acquisto in comproprietà di un bene), oppure "incidentale", in quanto costituita indipendentemente dalla volontà delle parti a seguito di una successione ereditaria come nel nostro caso.

Nel caso di specie in seguito alla scomparsa del socio fondatore, che ricordiamo deteneva in tutte le società la maggioranza del capitale sociale, gli eredi sarebbero potuti subentrare nella quota del socio defunto anche singolarmente, ereditando quindi ciascuno la propria percentuale di capitale pari ad un terzo. Le motivazioni che hanno confermato il mantenimento della comunione ereditaria sono state:

- Di natura aziendale: mantenere una integrità ed unicità della maggioranza di partecipazione nelle società di persone.
- Di natura fiscale: utilizzare le agevolazioni in tema di conferimento dei pacchetti di maggioranza ex art. 177 TUIR¹⁵. (vd. Cap. 3)

¹⁴ Codice civile, LIBRO TERZO Della proprietà, TITOLO VII Della comunione, CAPO I Della comunione in generale, artt. Dal 1100 al 1116.

¹⁵ Art 177 TUIR "Scambi di partecipazioni": contenuto nel Testo Unico delle Imposte sui Redditi (Legge 22 dicembre 1986, n. 917), Titolo III Disposizioni comuni, Capo III Operazioni straordinarie.

Le operazioni compiute per raggiungere questo primo passaggio sono state:

- a. In data 20 giugno 2012 gli eredi Maschietto Vittorio, Maschietto Fiammetta e Maschietto Federico hanno sottoscritto l'atto notorio attestante di essere gli unici eredi del Sig. Perolo Maschietto.
- b. In data 20 luglio 2012 è stato dichiarato in quattro distinti atti notarili denominati "ATTO DI SUBENTRO NELLA QUOTA DEL SOCIO DEFUNTO, MODIFICA DI PATTI SOCIALI" che nella quota posseduta dal Sig. Perolo Maschietto è subentrata la comunione ereditaria formata dai tre eredi. Gli atti hanno disposto quindi che "i predetti comparenti intendono dare atto dell'intervenuto subentro nelle società, in luogo e nelle ragioni vantate dal socio defunto, della comunione ereditaria instauratasi a seguito dell'apertura delle successioni sopra citate, tra i legittimi eredi, in persona dei signori Maschietto Federico, Maschietto Fiammetta e Maschietto Vittorio". Gli atti in questione nonostante la natura incidentale della comunione ereditaria sono stati predisposti per confermare l'esistenza della comunione ereditaria nella quota di maggioranza del capitale sociale.

La scomparsa del Sig. Perolo Maschietto, unico socio accomandatario, ha provocato nelle tre società in accomandita semplice il venir meno della presenza di almeno un socio accomandatario in quanto i tre figli unici eredi ricoprivano i ruoli di soci accomandanti. Di qui la necessità, con una scrittura privata autenticata, di nominare in data 21.05.2012 la Sig.ra Fiammetta Maschietto come amministratore provvisorio. In tema di S.a.s. la disciplina dispone infatti che nel termine di sei mesi è obbligatoria la ricomposizione della compagine sociale inserendo almeno un socio accomandatario;

A seguito della successione delle quote in comunione ereditaria la composizione del capitale sociale delle società risultava così suddiviso:

S.E.A.R. DI PEROLO NINO MASCHIETTO & C. - S.A.S.

Il capitale sociale, che a seguito della intervenuta assegnazione delle quote alla comunione ereditaria risultava pari ad Euro 15.493,71, era suddiviso fra i soci nelle seguenti ragioni:

- Euro 2.478,99 al Sig. Maschietto Federico
- Euro 2.478,99 alla Sig.ra Maschietto Fiammetta
- Euro 2.478,99 al Sig. Maschietto Vittorio
- Euro 8.056,74 alla comunione ereditaria tra i signori Maschietto Federico, Maschietto Fiammetta e Maschietto Vittorio.

AUGUSTUS LIDO DI MASCHIETTO PEROLO NINO E FIGLI S.N.C.

Il capitale sociale, che a seguito della intervenuta assegnazione delle quote alla comunione ereditaria risultava pari ad Euro 154.937,07, era suddiviso fra i soci nelle seguenti ragioni:

- Euro 24.789,93 al Sig. Maschietto Federico
- Euro 24.789,93 alla Sig.ra Maschietto Fiammetta
- Euro 24.789,93 al Sig. Maschietto Vittorio
- Euro 80.567,28 alla comunione ereditaria tra i signori Maschietto Federico, Maschietto Fiammetta e Maschietto Vittorio.

SOLARIA DI MASCHIETTO PEROLO & C. S.A.S.

Il capitale sociale, che a seguito della intervenuta assegnazione delle quote alla comunione ereditaria, risultava pari ad Euro 51.542,40 era suddiviso fra i soci nelle seguenti ragioni:

- Euro 8.247,82 al Sig. Maschietto Federico
- Euro 8.247,82 alla Sig.ra Maschietto Fiammetta
- Euro 8.247,82 al Sig. Maschietto Vittorio
- Euro 26.798,94 alla comunione ereditaria tra i signori Maschietto Federico, Maschietto Fiammetta e Maschietto Vittorio.

IMMOBILIARE ROBILINDA DI MASCHIETTO PEROLO & C. S.A.S.

Il capitale sociale che a seguito della intervenuta assegnazione delle quote alla comunione ereditaria risultava pari ad Euro 46.481,12 era suddiviso fra i soci nelle seguenti ragioni:

- Euro 6.972,17 al Sig. Maschietto Federico
- Euro 6.972,17 alla Sig.ra Maschietto Fiammetta
- Euro 6.972,17 al Sig. Maschietto Vittorio
- Euro 25.564,61 alla comunione ereditaria tra i signori Maschietto Federico, Maschietto Fiammetta e Maschietto Vittorio.

3.2 Le operazioni straordinarie

3.2.1 La trasformazione

Si è proceduto ad effettuare delle operazioni di trasformazione sulle quattro società appartenenti alla famiglia. Tre avevano veste giuridica di società in accomandita semplice e una di società in nome collettivo.

Le operazioni straordinarie sono state orientate verso una trasformazione in società a responsabilità limitata, un passaggio cioè da società di persone a società di capitali quindi verso una tipologia più evoluta.

Le norme che riguardano la trasformazione sono contenute nel libro V, Titolo V, Capo X e Sezione I del codice civile¹⁶. Tale impianto normativo è divisibile in quattro grandi gruppi:

1. gli artt. 2498, 2499, 2500, 2500-bis che contengono disposizioni applicabili in via generale a tutte le fattispecie in cui la trasformazione può essere operata;
2. gli artt. 2500-ter, 2500-quater, 2500-quinquies contenenti norme specificamente riferibili a quella di società di persone in società di capitali;
3. l'art. 2500-sexies che disciplina la trasformazione da società di capitali a società di persone;

¹⁶ Codice civile LIBRO QUINTO "Del lavoro", TITOLO V "Delle società", CAPO X "Della trasformazione, della fusione e della scissione", SEZIONE I "Della trasformazione", artt. da 2498 a 2500-novies.

4. gli artt. 2500-septies, 2500-octies, 2500-novies dedicati alla trasformazione eterogenea, da e in società di capitali, di enti diversi dalle società lucrative e, in certi casi, dalle società stesse.

Oltre a queste, nell'ambito della disciplina specifica della società cooperativa, sono presenti gli artt. 2545-decies e 2545-undecies¹⁷ che regolano esplicitamente la trasformazione per questa tipologia di soggetti.

Dalla lettura di queste norme è possibile affermare che il sistema italiano prevede due tipologie di trasformazione:

1. la *Trasformazione Omogenea*, nei casi di trasformazione di enti collettivi di tipo societario aventi scopo di lucro quali le società di persone e le società di capitali. A sua volta questa tipologia di trasformazione è suddivisibile in:
 - a. *evolutiva*, quando si procede a trasformare una società in altra di livello superiore, quindi come nel nostro caso quando una società di persone si trasforma in società di capitali;
 - b. *regressiva*, quando invece si procede alla trasformazione da una società di capitali ad una società di persone;
2. la *Trasformazione Eterogena*, che si verifica quando si ha la modifica di forma giuridica tra società di capitali ed enti diversi dalle cosiddette società commerciali. Come nella classificazione precedente, essa si può distinguere in:
 - a. *evolutiva*, quando un ente costituito con finalità diverse da quelle commerciali si trasforma in società di capitali;
 - b. *regressiva*, quando una società di capitali si trasforma in un ente avente scopo non commerciale.

Questa classificazione non è esistita da sempre, la riforma in tema di trasformazione di società è entrata in vigore il 1 gennaio 2004¹⁸ ed ha cambiato

¹⁷ Codice civile LIBRO QUINTO "Del lavoro", TITOLO VI "Delle società cooperative e delle mutue assicuratrici", CAPO I "Delle società cooperative", SEZIONE V "Delle modificazioni dell'atto costitutivo"

¹⁸ D.Lgs. n. 5/2003 attiene ai procedimenti in materia di diritto societario e d'intermediazione finanziaria, bancaria e creditizia. Il D.Lgs. n. 6/2003 tratta della riforma delle società di capitali e delle cooperative, disponendo rilevanti modifiche alle norme attualmente vigenti nel campo del diritto societario, per

profondamente il tessuto normativo originario del 1942, con l'obiettivo di colmare la distanza fra il sistema italiano a quello internazionale, semplificando il processo di trasformazione. Il fine è stato quello di consegnare al sistema economico un impianto che consentisse, nel rispetto dei principi inderogabili dell'ordinamento, di potersi muovere fra le varie tipologie di strutture organizzative il più liberamente possibile, rinnovando la trasformazione delle società lucrative, di persone e di capitali, ed ampliando questa possibilità anche ad altri enti che non hanno scopo lucrativo quali associazioni, fondazioni, cooperative, consorzi e le comunioni d'impresa; con queste finalità si è introdotto nell'ordinamento la possibilità di trasformare sia la veste societaria, sia lo scopo sociale. Riassumendo, i principi sui quali è stata basata la riforma sono stati:

- semplificare e rendere più preciso il procedimento di trasformazione delle società di capitali avendo come riferimento le direttive comunitarie;
- disciplinare possibilità, condizioni e limiti delle trasformazioni eterogenee;
- introdurre delle disposizioni per favorire e semplificare la trasformazione delle società di persone in società di capitali.

Il legislatore ha comunque mantenuto gli orientamenti dottrinali e giurisprudenziali di maggioranza, che sostenevano la continuità della società trasformanda, che prosegue nella sua attività, senza estinguersi né liquidarsi, ancorché con forma giuridica diversa. Così, l'art. 2498 c.c. statuisce che "*con la trasformazione l'ente trasformato conserva i diritti e gli obblighi e prosegue in tutti i rapporti anche processuali dell'ente che ha effettuato la trasformazione*".¹⁹ In particolare, il Legislatore ha stabilito che la trasformazione debba seguire uno specifico procedimento, finalizzato alla tutela sia dei soci che dissentono dalla decisione di trasformazione sia, soprattutto, dei creditori societari, che possono sentirsi meno tutelati nelle loro ragioni di credito.

armonizzarle alla normativa comunitaria. L'entrata in vigore di entrambi i decreti è prevista al 1° gennaio 2004.

¹⁹ Codice civile Art. 2498 "Continuità dei rapporti giuridici": "Con la trasformazione l'ente trasformato conserva i diritti e gli obblighi e prosegue in tutti i rapporti anche processuali dell'ente che ha effettuato la trasformazione".

Secondo l'art. 2499²⁰ c.c., rubricato "Limiti alla trasformazione", si può procedere alla trasformazione anche in pendenza di procedura concorsuale, purché non vi siano incompatibilità con le finalità e lo stato di essa.

Generalmente si ritiene che la trasformazione sia incompatibile con l'avvio di procedure concorsuali a finalità liquidatoria e sia invece permessa in presenza di procedure finalizzate alla continuità della società, come il concordato preventivo; ad esempio secondo l'art. 2323 c.c.²¹, la dichiarazione di fallimento è causa di scioglimento di una S.a.s., pertanto risulta incompatibile con una successiva operazione di trasformazione.

In riferimento al caso pratico le motivazioni che hanno inciso sulla scelta di utilizzare una trasformazione omogenea progressiva sono state sia di natura aziendale che di natura personale dei soci familiari.

Dal punto di vista aziendale trasformarsi da società di persone in società di capitali permette innanzitutto di creare un soggetto con una propria personalità giuridica che, in un'ottica di continuazione dell'impresa a seguito del passaggio generazionale, non fosse legato direttamente alla figura del socio fondatore, in quanto lo stesso nelle originarie società di persone deteneva la quota maggioritaria oltre che assumere nelle S.a.s. la carica di unico socio accomandatario. È infatti importante considerare come la riforma del 2004 abbia voluto incentivare le trasformazioni omogenee progressive al fine di rendere più competitivo il nostro sistema non solo nei confronti dei competitor esteri, ma soprattutto nei rapporti che la società può instaurare con l'ambiente esterno rafforzando così la propria immagine ed affidabilità. Una futura crescita dimensionale sarà infatti supportata da varie possibilità che la società a responsabilità limitata può offrire, quali ricorrere al mercato dei capitali attraverso l'emissione di titoli di debito,

²⁰ Codice civile Art. 2499 "Limiti alla trasformazione": "Può farsi luogo alla trasformazione anche in pendenza di procedura concorsuale, purché non vi siano incompatibilità con le finalità o lo stato della stessa".

²¹ Codice civile Art. 2323 "Cause di scioglimento", "I. La società si scioglie, oltre che per le cause previste nell'articolo 2308, quando rimangono soltanto soci accomandanti o soci accomandatari, sempreché nel termine di sei mesi non sia stato sostituito il socio che è venuto meno.

II. Se vengono a mancare tutti gli accomandatari, per il periodo indicato dal comma precedente gli accomandanti nominano un amministratore provvisorio per il compimento degli atti di ordinaria amministrazione. L'amministratore provvisorio non assume la qualità di socio accomandatario".

incentivare, nonostante il carattere familiare dell'azienda, l'ingresso di nuovi soggetti che non saranno condizionati dal timore di rischiare niente di più che il proprio conferimento ed, infine, proprio per avvalorare la tesi di una migliore affidabilità, la possibilità di prevedere un collegio sindacale o un sindaco unico per avere un maggior controllo, grazie alla terzietà dell'organo che permette sia di migliorare la fiducia degli stakeholder, che quella delle banche e degli istituti finanziari, in modo così da garantire alla società un migliore accesso al credito per lo svolgimento dell'attività aziendale.

Secondo le motivazioni legate ai soci familiari, la trasformazione ha permesso di creare una governance capace prendere decisioni ponderate e funzionali alla gestione grazie alla presenza di un modello organizzativo più strutturato ed articolato. Il consiglio di amministrazione formato dai figli ha infatti formalizzato il momento decisivo, migliorando il metodo con cui si arriva alle scelte e di conseguenza anche la gestione dell'azienda.

Altre motivazioni non meno importanti sono state quelle di:

- limitare la responsabilità personale passando da un sistema dove i creditori potevano rivalersi per le obbligazioni sociali non solo sul patrimonio della società ma anche su quello dei singoli soci ad un sistema dove la responsabilità è strettamente limitata all'escussione del patrimonio sociale;
- avere la possibilità in futuro di creare regole rigide sulla circolazione delle quote data la caratteristica familiare dell'azienda che deve essere mantenuta;
- avere la possibilità di costituire diritti sulle quote;
- poter adottare la forma sociale di S.r.l. unipersonale se dovesse venir meno la pluralità dei soci per qualsiasi motivo.

La società a responsabilità limitata infatti risulta per tutti questi motivi la veste societaria migliore per essere utilizzata dalle piccole medie imprese a carattere familiare, data la sua capacità di far fronte alle esigenze organizzative e strutturali dei soci che possono usufruire di un impianto normativo molto più elastico e snello rispetto ad uno invece più rigido e complesso quale quello della S.p.a. o della S.a.p.a.

Come già accennato in precedenza sono state compiute quattro trasformazioni che hanno interessato tutte le società appartenenti alla famiglia. In questa sede però verrà analizzata l'operazione straordinaria che ha interessato la trasformanda società di gestione S.E.A.R. – SOCIETA' ESERCIZIO ALBERGHI RISTORANTI DI PEROLO NINO MASCHIETTO & C. – S.A.S. in quanto, data la maggiore complessità sia nei contenuti che negli adempimenti, offrirà spunti di ragionamento ulteriori e più approfonditi rispetto alle altre trasformazioni sia da un punto di vista civile, sia contabile nonché fiscale.

Le altre società appartenenti alla famiglia già conosciute nel secondo capitolo, assolvono al compito di società immobiliari, quindi al fine di un'analisi sulle operazioni risulterebbe solo una ripetizione.

La procedura di trasformazione di S.E.A.R. DI PEROLO NINO MASCHIETTO & C. – S.A.S. ha avuto inizio dopo che i professionisti hanno imboccato insieme ai soci familiari una delle possibili strade da percorrere per risolvere la situazione che si era venuta a creare in seguito alla morte del Sig. Nino, avvenuta il 09/05/2012. L'operazione verrà analizzata seguendo l'iter cronologico dei fatti realmente accaduti che in linea teorica coincide con gli step comuni a tutte le operazioni di trasformazione. In aggiunta saranno forniti i dati tecnici relativi al caso al fine di rendere più esaustiva la trattazione.

L'analisi riguarderà:

- a. la redazione di una relazione di stima;
- b. la delibera di trasformazione;
- c. la redazione dell'atto di trasformazione;
- d. gli effetti della trasformazione;
- e. la comunicazione ai creditori sociali della trasformazione (affrontata da un punto di vista teorico);
- f. l'analisi della parte fiscale dell'operazione .

a. La redazione di una relazione di stima:

Il passaggio da un ente personalistico, nel quale è minima la funzione assegnata al capitale sociale e, soprattutto, al modo col quale è formato, ad un ente che, invece, prevede forme particolarmente rigorose per la definizione del proprio capitale propone l'esigenza di offrire una valutazione dello stato patrimoniale della società di persone diversa da quella emergente da una mera lettura dei bilanci al fine di tutelare i terzi sull'effettività del capitale e proteggerli dai rischi di annacquamento del capitale sociale; in questo modo si garantisce quindi che il capitale della società trasformanda non sia inferiore al capitale minimo prescritto dalla legge per il tipo societario scelto.

Pertanto i soci che hanno deciso di proseguire l'attività nelle forme di una società di capitali devono attenersi a quanto definito dalla procedura prevista dal codice civile; in tema di trasformazioni omogenee progressive la relazione del perito che attesti la veridicità patrimoniale della società è richiesta dal secondo comma dell'art 2500-ter, all'interno del quale il legislatore richiama la normativa dettata allo stesso scopo per i conferimenti in S.p.a. o in S.a.p.a., con il rimando agli artt. 2343 e 2343-ter²² sia e per i conferimenti in S.r.l. con rimando all'art. 2465²³.

È disposto infatti che:

“Nei casi previsti dal precedente comma il capitale della società risultante dalla trasformazione deve essere determinato sulla base dei valori attuali degli elementi dell'attivo e del passivo e deve risultare da relazione di stima redatta a norma dell'articolo 2343 ovvero dalla documentazione di cui all'articolo 2343-ter ovvero, infine, nel caso di società a responsabilità limitata, dell'articolo 2465. Si applicano altresì, nel caso di società per azioni o in accomandita per azioni, il secondo, terzo e, in quanto compatibile, quarto comma dell'articolo 2343 ovvero, nelle ipotesi di cui al primo e secondo comma dell'articolo 2343-ter, il terzo comma del medesimo articolo”.

²² Codice civile LIBRO QUINTO “Del lavoro”, TITOLO V “Delle società”, CAPO V “Della società per azioni”, SEZIONE IV “Dei conferimenti”.

²³ Codice civile LIBRO QUINTO “Del lavoro”, TITOLO V “Delle società”, CAPO VII “Della società a responsabilità limitata”, SEZIONE II “Dei conferimenti e delle quote”.

Il nostro caso tratta, come abbiamo visto, una trasformazione progressiva omogenea da società in accomandita semplice a società a responsabilità limitata e dalla lettura dei documenti e della relazione giurata di stima redatta in data 7 luglio 2012 è emerso che:

Il professionista ha ricevuto l'incarico professionale da parte della società quale esperto per la redazione della relazione giurata di stima, ai sensi e per gli effetti dell'art 2500-ter e 2465 CC, del complesso aziendale afferente la società "S.E.A.R. DI PEROLO NINO MASCHIETTO & C. – S.A.S." ai fini della trasformazione in "società a responsabilità limitata".

Al fine di redigere la relazione di stima il professionista, ricevuto l'incarico, si è messo in contatto con l'amministratore provvisorio Sig.ra Maschietto Fiammetta, nominata con scrittura privata autenticata dal Notaio in data 21.5.2012 a seguito del decesso del socio accomandatario Sig. Maschietto Perolo, avvenuto in data 9.5.2012. È stato stabilito il criterio di lavoro, la documentazione necessaria ed è stato fissato un incontro finalizzato a verificare le componenti dell'attivo e del passivo della società nonché le risultanze economiche della stessa.

Le fonti documentali e contabili alle quali è stato fatto riferimento per lo svolgimento della perizia sono state fornite dalla S.E.A.R. S.a.s., il cui amministratore provvisorio ha attestato l'effettiva proprietà dei beni e la corrispondenza al vero dei dati che sono stati utilizzati in analisi.

Per quanto riguarda le fonti documentali e contabili, l'analisi è stata eseguita sulla seguente documentazione:

- situazioni economico-patrimoniali al 7.7.2012, al 31.12.2011, al 31.12.2010, al 31.12.2009, al 31.12.2008 e paritari 2011-2012;
- dichiarazioni fiscali relative ai periodi di imposta 2008, 2009, 2010 e 2011.

Nella premessa della relazione l'esperto ha esposto quale è stato il metodo e le motivazioni che lo hanno guidato durante il lavoro di verifica: "Per la trasformazione da una società di persone ad una società di capitali, la valutazione deve tendere a soddisfare diverse finalità, tra le quali in particolare la tutela dei creditori della società trasformata e dei terzi in genere, garantendo l'effettiva

esistenza del capitale sociale nel rispetto dei criteri legali di valutazione dettati dall'art. 2426 c.c. ai fini dell'esatta valutazione. La valutazione del patrimonio sociale nel caso di trasformazione si risolve pertanto in una "rivisitazione critica" dei valori già iscritti nella contabilità della società trasformanda, ai fini di una determinazione del capitale sociale della società trasformata non arbitraria e di sicura garanzia per i terzi creditori. Unitamente ai valori in carico nella contabilità della società trasformanda, la relazione di stima costituisce la base per la determinazione dei valori da iscrivere nel "bilancio di trasformazione".

Pertanto, la stima del professionista, in conformità con l'incarico che gli è stato affidato, è stata finalizzata ad una valutazione delle attività e delle passività sotto l'aspetto meramente patrimoniale, in un'ottica di essenziale prudenza a tutela delle ragioni dei terzi attraverso il metodo patrimoniale semplice.

È necessario in questa sede completare la trattazione in quanto troppi aspetti sono stati introdotti senza offrire una adeguata spiegazione normativa sulla quale poter sorreggere il nostro ragionamento.

Un primo aspetto da affrontare è il criterio con cui viene scelto l'esperto in quanto a seconda del tipo di veste giuridica scelta per la trasformazione cambiano i criteri di nomina; gli articoli a cui dobbiamo fare riferimento sono gli artt. 2343 e 2465 rispettivamente in tema di conferimenti in spa o sapa e in S.r.l.:

- in *S.p.a.* – *S.a.p.a.*: la relazione giurata dovrà essere predisposta da un esperto designato dal Tribunale nel cui circondario ha sede la società, l'esperto sarà quindi un consulente tecnico iscritto nel relativo albo tenuto dal tribunale;
- in *S.r.l.*: l'articolo 2465 si limita a richiedere una relazione giurata di un esperto o di una società di revisione iscritti nel registro dei revisori contabili o di una società di revisione iscritta nell'albo speciale, la nomina da parte del tribunale non è richiesta con la conseguenza che saranno in entrambi i casi nominati dalla stessa società trasformanda tenendo conto di cause di ineleggibilità: l'esperto non può essere socio, amministratore o sindaco della società e non può assumere successivamente tali ruoli.

Un secondo aspetto sempre legato alla figura dell'esperto è la responsabilità nello svolgimento del suo compito. Affinché la relazione rappresenti correttamente il patrimonio della trasformanda che andrà a formare il nuovo capitale sociale, il legislatore, in tema di trasformazione di spa, ha richiamato espressamente l'applicazione del secondo comma dell'art 2343: "l'esperto risponde dei danni causati alla società, ai soci e ai terzi. Si applicano le disposizioni dell'articolo 64 del codice di procedura civile". L'esperto è quindi sottoposto alla responsabilità civile per i danni causati alla società, ai soci e ai terzi e alla responsabilità penale prevista dall'art 64 del c.p.c.²⁴. In tema di trasformazioni in S.r.l., da un punto di vista formale il legislatore tace poiché non vi è un rinvio espresso all'applicazione del secondo comma dell'art 2343; la dottrina ci aiuta in quanto è pacifico che si applichi l'ultimo comma dell'art. 2465, che rimanda appunto alla disciplina contenuta al comma 2 dell'art. 2343. Quindi l'esperto che effettua una sopravvalutazione ingiustificata del patrimonio della società nel caso di trasformazione può essere punito con la reclusione fino ad un anno o con l'ammenda fino a 10.329 euro (art 64 c.p.c.). Egli può inoltre essere chiamato a risarcire i danni subiti dai soci e dalla società. Il danno da trasformazione non sussiste invece in caso di mancata stima di una passività non incidente sul patrimonio della società trasformata; sussiste nel caso in cui un cespite attivo non sia stato compreso nella stima.

Altro aspetto da approfondire è la prima parte del comma 2 dell'art.2500-ter: "il capitale della società risultante dalla trasformazione deve essere determinato sulla base dei valori attuali degli elementi dell'attivo e del passivo".

La scelta da parte dell'esperto di utilizzare il patrimoniale semplice come metodo di valutazione dell'attivo e del passivo, come già accennato in precedenza risulta corretta perché da un punto di vista tecnico ai fini della trasformazione è superfluo valutare anche la capacità dell'azienda di generare reddito; la trasformazione

²⁴ Codice di procedura civile Art. 64 "Responsabilità del consulente":

"I. Si applicano al consulente tecnico le disposizioni del codice penale relative ai periti.

II. In ogni caso, il consulente tecnico che incorre in colpa grave nell'esecuzione degli atti che gli sono richiesti, è punito con l'arresto fino a un anno o con l'ammenda fino a 10.329 euro. Si applica l'articolo 35 del codice penale. In ogni caso è dovuto il risarcimento dei danni causati alle parti".

infatti è un'operazione che comporta un cambiamento della veste societaria quindi la valutazione richiesta ha come obiettivo solo quello di dimostrare che il capitale sociale minimo obbligatorio è capiente.

Infine all'articolo 2500-ter è disposto: "Si applicano altresì, nel caso di società per azioni o in accomandita per azioni, il secondo, terzo e, in quanto compatibile, quarto comma dell'articolo 2343 ovvero, nelle ipotesi di cui al primo e secondo comma dell'articolo 2343-ter, il terzo comma del medesimo articolo".

Il secondo comma dell'articolo 2343 è già stato affrontato in precedenza e tratta della responsabilità dell'esperto; tale disposizione è applicabile attraverso il richiamo che ne fa l'art. 2465 anche alle S.r.l.

Per quanto riguarda il terzo e quarto comma dell'art. 2343 è pacifico in dottrina che le relative statuizioni siano applicabili solamente alle spa o sapa e non invece alle S.r.l.; il terzo comma impone agli amministratori entro centottanta giorni dall'iscrizione della società nel registro delle imprese di controllare le valutazioni contenute nella relazione e se sussistono fondati motivi di procedere alla revisione della stima; Discorso diverso si deve fare invece per il quarto comma ai sensi del quale: "Se risulta che il valore dei beni o dei crediti conferiti era inferiore di oltre un quinto a quello per cui avvenne il conferimento, la società deve proporzionalmente ridurre il capitale sociale, annullando le azioni che risultano scoperte. Tuttavia il socio conferente può versare la differenza in danaro o recedere dalla società; il socio recedente ha diritto alla restituzione del conferimento, qualora sia possibile in tutto o in parte in natura. L'atto costitutivo può prevedere, salvo in ogni caso quanto disposto dal quinto comma dell'articolo 2346, che per effetto dell'annullamento delle azioni disposto nel presente comma si determini una loro diversa ripartizione tra i soci".

La locuzione "in quanto compatibile" si spiega perché per essere applicato deve verificarsi che il valore dei beni o dei crediti conferiti sia inferiore di oltre un quinto e chiaramente, nel caso della trasformazione, la riduzione del capitale con il conseguente annullamento delle azioni o il versamento della differenza in danaro riguarderà tutti i soci, poiché da tutti è stato conferito il patrimonio della nuova società, da considerare come se si trattasse di un unico conferimento in natura.

Mentre non sembrano, invece, applicabili le ulteriori disposizioni recate dall'art. 2343 co. 4 c.c. (diritto di recesso dei soci e diversa ripartizione delle azioni tra i soci). Con riguardo al diritto di recesso, in particolare, è stato messo in evidenza come tale facoltà sia “consumata” dai soci quando, anziché recedere ex art. 2500-bis co. 1 c.c., deliberano la trasformazione, accettandone gli oneri, compreso quello di versare la differenza in denaro in caso di insufficienza del patrimonio netto.

b. La “delibera” di trasformazione

L'articolo a cui dobbiamo fare riferimento nel caso di una trasformazione omogenea progressiva è il 2500-ter in cui è disposto al primo comma: “Salvo diversa disposizione del contratto sociale, la trasformazione di società di persone in società di capitali è decisa con il consenso della maggioranza dei soci determinata secondo la parte attribuita a ciascuno negli utili; in ogni caso al socio che non ha concorso alla decisione spetta il diritto di recesso”.

Quindi in mancanza di espressa diversa previsione del contratto sociale, la trasformazione è decisa con il consenso della maggioranza dei soci determinata secondo la quota di partecipazione al capitale sociale. Il Legislatore introduce, così, un'inversione della disciplina generale: nel silenzio dell'atto costitutivo, per l'assunzione di deliberazioni di trasformazione è sempre valido il quorum maggioritario, in evidente deroga alla disciplina generale sulle modificazioni del contratto sociale nelle società di persone, per le quali si prevede il consenso unanime dei soci. Secondo l'orientamento prevalente della dottrina, il requisito del consenso maggioritario si applicherebbe indifferentemente a tutte le società a base personale e, quindi, anche a quelle costituite anteriormente all'entrata in vigore della riforma societaria del 2003. La delibera di trasformazione deve essere effettuata nella forma dell'atto pubblico ed è soggetta a registrazione nel Registro delle imprese. Nel caso della trasformazione di S.E.A.R. S.a.s. il consenso manifestato dai soci è stato unanime, tutti i soci familiari erano in accordo per procedere alla trasformazione senza utilizzare quindi la possibilità concessa dal legislatore di decidere a maggioranza.

c. La redazione dell'atto di trasformazione

La disciplina relativa all'atto di trasformazione è contenuta al primo comma dell'art.2500 c.c. in cui è disposto:

“1. La trasformazione in società per azioni, in accomandita per azioni o a responsabilità limitata deve risultare da atto pubblico, contenente le indicazioni previste dalla legge per l'atto di costituzione del tipo adottato.”

Nel caso della trasformazione di S.E.A.R. S.a.s. l'atto di trasformazione, in forma di atto pubblico richiesta dal primo comma, è stato stipulato presso il notaio in data 7 novembre 2012.

Il primo comma statuisce che l'atto deve contenere le indicazioni previste dalla legge per l'atto di costituzione del tipo adottato; poiché il nostro caso analizza una trasformazione in S.r.l. l'atto di trasformazione contiene l'atto costitutivo della società trasformata che nei punti salienti dispone:

- la nuova Denominazione Sociale: “S.E.A.R. – SOCIETA' ESERCIZIO ALBRGHI RISTORANTI DI PEROLO NINO MASCHIETTO S.R.L.” oppure “S.E.A.R. S.R.L.”;
- l'Oggetto sociale “gestione di alberghi e ristoranti” e la sede legale sono rimasti invariati da prima della trasformazione;
- il Capitale sociale: dalla relazione di stima redatta in occasione della presente trasformazione è emerso un Patrimonio netto rettificato di 258.524 euro che i soci hanno ritenuto di imputare per 100.000 euro a capitale sociale ed i rimanenti 158.524 euro a “Riserva di trasformazione”. Il capitale sociale è stato suddiviso fra i soci in tre quote di uguale valore per Euro 16.000, mentre i rimanenti Euro 52.000 che rappresentano la maggioranza del capitale appartengono alla comunione ereditaria formata in parti uguali dai tre figli.

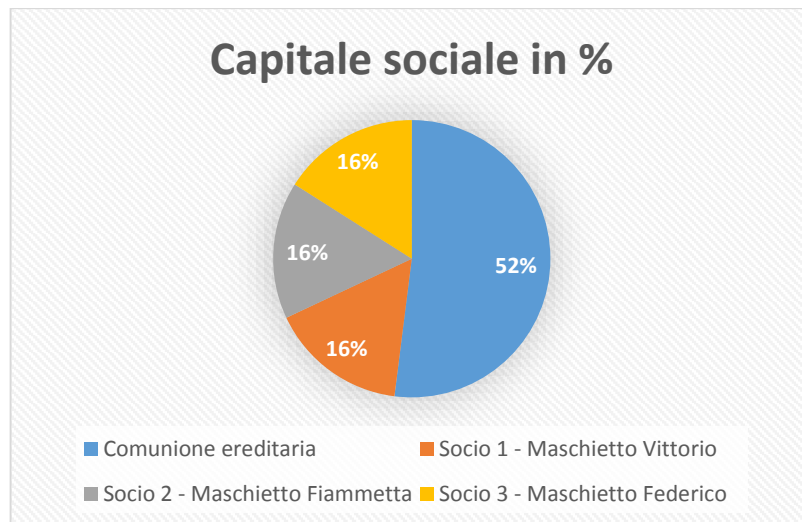


Fig.6²⁵: Composizione del capitale sociale di "S.E.A.R. S.R.L." a seguito della trasformazione

La ripartizione del capitale sociale con queste percentuali è stata utilizzata anche nelle suddivisioni dei capitali sociali risultanti dalle altre trasformazioni anche se con importi diversi; ciò che è stata riproposta è infatti l'idea di avere una comunione ereditaria che rappresenta la maggioranza del capitale al 52% ed il 48% suddiviso in parti uguali in capo ai tre figli.

- è stato istituito un consiglio di amministrazione, composto da tre membri nelle persone dei soci della società e successivamente ampliato a due ulteriori consiglieri persone fisiche dotati di specifiche competenze tecniche esterni alla compagine sociale. Nelle altre società invece il consiglio di amministrazione è composto solamente dagli stessi soci senza l'inserimento di soggetti esterni, questo perché la società S.E.A.R. S.r.l. è la società di gestione nella quale vengono prese le decisioni più importanti e di indirizzo.
- le quote di partecipazione agli utili rispecchiano nella misura le quote di partecipazione al capitale sociale.
- In tema di circolazione delle partecipazioni sociali, mentre per successione mortis causa sono liberamente trasferibili, per atto tra vivi è stata introdotta nello statuto una clausola che intende tutelare gli interessi della società alla

²⁵ Fonte: Elaborazione dell'autore

omogeneità della compagine sociale, alla coesione dei soci ed all'equilibrio dei rapporti tra gli stessi. Pertanto il socio che intende trasferire inter-vivos la propria partecipazione dovrà:

- comunicarlo a tutti i soci mediante lettera raccomandata contenente le generalità del cessionario e le condizioni di vendita (prezzo e modalità di pagamento);
- i soci destinatari, se intendono esercitare il diritto di prelazione, devono comunicarlo mediante lettera raccomandata.²⁶

d. Gli effetti della trasformazione

Affinché la trasformazione produca i suoi effetti è necessario adempiere agli obblighi previsti al secondo e terzo comma dell'art.2500 del codice civile²⁷:

“II. L'atto di trasformazione è soggetto alla disciplina prevista per il tipo adottato ed alle forme di pubblicità relative, nonché alla pubblicità richiesta per la cessazione dell'ente che effettua la trasformazione.

III. La trasformazione ha effetto dall'ultimo degli adempimenti pubblicitari di cui al comma precedente.”

Nel caso in esame infatti il notaio successivamente alla redazione dell'atto di trasformazione ha provveduto ad iscriverlo presso il registro delle imprese entro

²⁶ Riferimento a Codice Civile art. 2469 “Trasferimento delle partecipazioni”:

I. Le partecipazioni sono liberamente trasferibili per atto tra vivi e per successione a causa di morte, salvo contraria disposizione dell'atto costitutivo.

II. Qualora l'atto costitutivo preveda l'intrasferibilità delle partecipazioni o ne subordini il trasferimento al gradimento di organi sociali, di soci o di terzi senza prevederne condizioni e limiti, o ponga condizioni o limiti che nel caso concreto impediscono il trasferimento a causa di morte, il socio o i suoi eredi possono esercitare il diritto di recesso ai sensi dell'articolo 2473. In tali casi l'atto costitutivo può stabilire un termine, non superiore a due anni dalla costituzione della società o dalla sottoscrizione della partecipazione, prima del quale il recesso non può essere esercitato.

²⁷ Codice civile art. 2500 “Contenuto, pubblicità ed efficacia dell'atto di trasformazione”:

I. La trasformazione in società per azioni, in accomandita per azioni o a responsabilità limitata deve risultare da atto pubblico, contenente le indicazioni previste dalla legge per l'atto di costituzione del tipo adottato.

II. L'atto di trasformazione è soggetto alla disciplina prevista per il tipo adottato ed alle forme di pubblicità relative, nonché alla pubblicità richiesta per la cessazione dell'ente che effettua la trasformazione.

III. La trasformazione ha effetto dall'ultimo degli adempimenti pubblicitari di cui al comma precedente.

30 giorni e precisamente in data 4 dicembre 2012 dando così efficacia alla trasformazione in quanto ultimo degli adempimenti richiesti.

Dalla lettura del secondo comma, parlando di “cessazione dell’ente che effettua la trasformazione” parrebbe determinare l’estinzione della società che si trasforma e la contestuale costituzione di una nuova società contrariamente a quanto è disposto all’art. 2498 c.c. Tuttavia nella trasformazione non vi è alcuna cessazione da pubblicizzare e pertanto la dottrina ha ritenuto preferibile leggere il disposto del comma in esame con riferimento alla pubblicità richiesta per la cancellazione dal registro di competenza dell’ente che si trasforma.

e. La comunicazione ai creditori sociali della trasformazione

Quando si effettua una trasformazione omogenea progressiva, come nel caso in esame, è necessario fare riferimento all’art 2500-quinquies che tratta la responsabilità dei soci in riferimento alle obbligazioni sociali:

“I. La trasformazione non libera i soci a responsabilità illimitata dalla responsabilità per le obbligazioni sociali sorte prima degli adempimenti previsti dal terzo comma dell'articolo 2500, se non risulta che i creditori sociali hanno dato il loro consenso alla trasformazione.

II. Il consenso si presume se i creditori, ai quali la deliberazione di trasformazione sia stata comunicata per raccomandata o con altri mezzi che garantiscano la prova dell'avvenuto ricevimento, non lo hanno espressamente negato nel termine di sessanta giorni dal ricevimento della comunicazione.”

Questo articolo è molto importante poiché tutela i creditori sociali; la legge, infatti, nonostante il cambiamento di veste societaria non libera i soci illimitatamente responsabili per le obbligazioni sorte ante-trasformazione se non attraverso un consenso espresso con le modalità dettate dal secondo comma dell’art 2500-quinquies. Ogni creditore può assumere singolarmente ed in via del tutto autonoma la sua decisione in merito alla trasformazione, ricordando che l'opposizione del creditore non ostacola la trasformazione, ma impedisce solamente l'abbandono del regime di responsabilità illimitata.

f. Aspetti fiscali

Dal punto di vista fiscale l'operazione di trasformazione deve essere analizzata ai fini dell'imposizione diretta ed indiretta.

Per quanto concerne l'imposizione diretta l'operazione è disciplinata dall'articolo 170 del Decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917 il quale dispone quanto segue:

1. la trasformazione della società non costituisce realizzo né distribuzione delle plusvalenze e minusvalenze dei beni, comprese quelle relative alle rimanenze e il valore di avviamento;
2. in caso di trasformazione di una società soggetta all'imposta di cui al Titolo II in società non soggetta a tale imposta, o viceversa, il reddito del periodo compreso tra l'inizio del periodo di imposta e la data in cui ha effetto la trasformazione è determinato secondo le disposizioni applicabili prima della trasformazione in base alle risultanze di apposito conto economico;
3. Nel caso di trasformazione di una società non soggetta all'imposta di cui al Titolo II in società soggetta a tale imposta le riserve costituite prima della trasformazione con utili imputati ai soci a norma dell'articolo 5²⁸, se dopo

²⁸ D.p.r. n. 917/1986 Articolo 5: "Redditi prodotti in forma associata"

1. I redditi delle società semplici, in nome collettivo e in accomandita semplice residenti nel territorio dello Stato sono imputati a ciascun socio, indipendentemente dalla percezione, proporzionalmente alla sua quota di partecipazione agli utili.

2. Le quote di partecipazione agli utili si presumono proporzionate al valore dei conferimenti dei soci se non risultano determinate diversamente dall'atto pubblico o dalla scrittura privata autenticata di costituzione o da altro atto pubblico o scrittura autenticata di data anteriore all'inizio del periodo d'imposta; se il valore dei conferimenti non risulta determinato, le quote si presumono uguali.

3. Ai fini delle imposte sui redditi:

a) le società di armamento sono equiparate alle società in nome collettivo o alle società in accomandita semplice secondo che siano state costituite all'unanimità o a maggioranza;

b) le società di fatto sono equiparate alle società in nome collettivo o alle società semplici secondo che abbiano o non abbiano per oggetto l'esercizio di attività commerciali;

c) le associazioni senza personalità giuridica costituite fra persone fisiche per l'esercizio in forma associata di arti e professioni sono equiparate alle società semplici, ma l'atto o la scrittura di cui al comma 2 può essere redatto fino alla presentazione della dichiarazione dei redditi dell'associazione;

d) si considerano residenti le società e le associazioni che per la maggior parte del periodo d'imposta hanno la sede legale o la sede dell'amministrazione o l'oggetto principale nel territorio dello Stato. L'oggetto principale è determinato in base all'atto costitutivo, se esistente in forma di atto pubblico o di scrittura privata autenticata, e, in mancanza, in base all'attività effettivamente esercitata.

la trasformazione siano state iscritte in bilancio con indicazione della loro origine, non concorrono a formare il reddito dei soci in caso di distribuzione e l'imputazione di esse a capitale non comporta l'applicazione del comma 6 dell'articolo 47;

4. nel caso di trasformazione di una società soggetta all'imposta di cui al titolo II in società non soggetta a tale imposta le riserve costituite prima della trasformazione, escluse quelle di cui al comma 5 dell'articolo 47²⁹, sono imputate ai soci, a norma dell'articolo 5:
 - a. nel periodo di imposta in cui vengono distribuite o utilizzate per scopi diversi dalla copertura di perdite d'esercizio, se dopo la trasformazione siano iscritte in bilancio con indicazione della loro origine;
 - b. nel periodo di imposta successivo alla trasformazione, se non siano iscritte in bilancio o vi siano iscritte senza la detta indicazione;

4. I redditi delle imprese familiari di cui all' art. 230 bis del c.c., limitatamente al 49% dell'ammontare risultante dalla dichiarazione dei redditi dell'imprenditore, sono imputati a ciascun familiare, che abbia prestato in modo continuativo e prevalente la sua attività di lavoro nell'impresa, proporzionalmente alla sua quota di partecipazione agli utili. La presente disposizione si applica a condizione:

- a) che i familiari partecipanti all'impresa risultino nominativamente, con l'indicazione del rapporto di parentela o di affinità con l'imprenditore, da atto pubblico o da scrittura privata autenticata anteriore all'inizio del periodo d'imposta, recante la sottoscrizione dell'imprenditore e dei familiari partecipanti;
- b) che la dichiarazione dei redditi dell'imprenditore rechi l'indicazione delle quote di partecipazione agli utili spettanti ai familiari e l'attestazione che le quote stesse sono proporzionate alla qualità e quantità del lavoro effettivamente prestato nell'impresa in modo continuativo e prevalente, nel periodo d'imposta;
- c) che ciascun familiare attesti, nella propria dichiarazione dei redditi, di aver prestato la sua attività di lavoro nell'impresa in modo continuativo e prevalente.

5. Si intendono per familiari, ai fini delle imposte sui redditi, il coniuge, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo grado.

²⁹ D.p.r. n. 917/1986 art. 47 "Utili da partecipazione in società ed enti" al comma 5 è disposto: "Non costituiscono utili le somme e i beni ricevuti dai soci delle società soggette all'imposta sul reddito delle società a titolo di ripartizione di riserve o altri fondi costituiti con sopraprezzi di emissione delle azioni o quote, con interessi di conguaglio versati dai sottoscrittori di nuove azioni o quote, con versamenti fatti dai soci a fondo perduto o in conto capitale e con saldi di rivalutazione monetaria esenti da imposta; tuttavia le somme o il valore normale dei beni ricevuti riducono il costo fiscalmente riconosciuto delle azioni o quote possedute".

Al comma 6 è disposto: "In caso di aumento del capitale sociale mediante passaggio di riserve o altri fondi a capitale le azioni gratuite di nuova emissione e l'aumento gratuito del valore nominale delle azioni o quote già emesse non costituiscono utili per i soci. Tuttavia se e nella misura in cui l'aumento è avvenuto mediante passaggio a capitale di riserve o fondi diversi da quelli indicati nel comma 5, la riduzione del capitale esuberante successivamente deliberata è considerata distribuzione di utili; la riduzione si imputa con precedenza alla parte dell'aumento complessivo di capitale derivante dai passaggi a capitale di riserve o fondi diversi da quelli indicati nel comma 5, a partire dal meno recente, ferme restando le norme delle leggi in materia di rivalutazione monetaria che dispongono diversamente".

5. le riserve di cui al comma 4 sono assoggettate ad imposta secondo il regime applicabile alla distribuzione delle riserve delle società di cui all' articolo 73.

In riferimento all'art. 170 del D.p.r. 917/86 i commi che hanno disciplinato l'operazione di trasformazione della società S.E.A.R. da società in accomandita semplice in società a responsabilità limitata sono i primi tre.

Dal primo comma si evince la caratteristica principale della trasformazione che è quella di essere un'operazione neutrale; il passaggio da una società di persone il cui reddito viene assoggettato ad imposizione per trasparenza in capo ai soci, indipendentemente dall'effettiva distribuzione dello stesso, ad una società di capitali soggetta ad IRES, altrettanto, non genera materia imponibile.

Nel caso della società S.E.A.R. S.r.l. il patrimonio netto rettificato emerso dalla relazione peritale ammontava ad euro 258.524 coincidendo con il patrimonio netto contabile risultante dalla situazione patrimoniale straordinaria redatta in data 7 luglio 2012; ciò ha determinato che la trasformazione è avvenuta a valori di libro con la conseguenza che fra valore di libro e valore peritale non sono emerse rettifiche positive e negative.

Il secondo comma dell'art.170 dispone che nel caso di trasformazione da società di persone in società di capitali l'esercizio debba essere diviso in due periodi in quanto alle due forme giuridiche corrispondono due diversi regimi impositivi. Il reddito determinato in relazione al periodo che va dall'inizio dell'esercizio alla data di efficacia della trasformazione viene assoggettato ad imposizione in capo a ciascun socio secondo le disposizioni del Titolo primo del D.p.r. 917/86 mentre il reddito relativo al periodo successivo che termina con la fine dell'esercizio, viene assoggettato ad imposizione in capo alla società con l'aliquota Ires del 27,5%. I suddetti redditi scontreranno anche l'imposta Irap nella misura del 3,9% da applicare la base imponibile determinata secondo le regole proprie della forma giuridica di appartenenza.

Poiché la società S.E.A.R. svolge la propria attività con periodicità stagionale, nel periodo che va dalla data di efficacia della trasformazione (4/12/2012) alla fine

dell'esercizio, non avendo realizzato ricavi ha conseguito una perdita e pertanto non erano dovute imposte per il suddetto periodo.

Il terzo comma dell'art. 170 disciplina il trattamento delle riserve di utili costituite dalle società di persone nel periodo ante trasformazione.

Come abbiamo già evidenziato nei punti precedenti i redditi conseguiti dalle società di persone sono assoggettati ad imposizione in capo ai soci indipendentemente dalla effettiva percezione; per questo motivo trattandosi di redditi che hanno già assolto l'imposta, il legislatore, con il comma in oggetto, ha previsto che vengano iscritte nel bilancio della società trasformata precisandone la provenienza al fine di evitare che vengano assoggettate ad imposizione in caso di distribuzione. Qualora poi le suddette riserve fossero imputate in tutto o in parte ad aumento del capitale sociale l'eventuale successiva riduzione e distribuzione dello stesso non genererà reddito per i soci così come previsto al comma 6 dell'art.47 del D.p.r. 917/86.

Pertanto affinché le riserve delle società di persone non vengano tassate in caso di trasformazione, occorre che soddisfino due condizioni:

- a. che siano evidenziate nel bilancio della società di capitali risultante dalla trasformazione;
- b. che sia indicata la loro origine.

Se una delle due condizioni sopra esposte viene meno, il "passaggio" di riserve dalla società di persone trasformata in società di capitali costituirà fattispecie di tassabilità. Anche nel modello Unico della società di capitali trasformata dovrà essere data evidenza della provenienza delle suddette riserve nel prospetto in calce al quadro RS (rigo RS 130 UNICO 2015 "Riserve ex art. 170, comma 3").

La composizione del Patrimonio Netto della società S.E.A.R. S.a.s. alla data della trasformazione comprendeva oltre al capitale sociale Riserve di utili per 1.506.923 Euro. In sede di atto di trasformazione i soci hanno deliberato l'aumento del capitale sociale da 15.494 Euro a 100.000 Euro mediante imputazione della riserva di utili per 84.506 Euro. Quindi in data 6 dicembre 2012 l'assemblea dei soci ha deliberato la distribuzione della suddetta riserva per 1.017.520 Euro, di

conseguenza nel bilancio della società S.E.A.R. S.r.l. alla data del 31 Dicembre 2012 veniva evidenziato all'interno della voce "Altre riserve"³⁰ del patrimonio netto la voce "Riserve ex art. 170, comma 3" per euro 404.897.

	P.N. Ante trasformazione	Variazione	Variazione	P.N. 31/12/2012
Capitale Sociale	15.494,00	84.506		100.000
Riserva ex D.p.r. 917/86, 3° co. Art 170	1.506.923,00	-84.506	-1.017.520	404.897

Fig.7³¹: Contabilizzazione voce "Riserve ex art. 170, comma 3".

3.2.2 La costituzione delle holding

Precedentemente sono state affrontate le operazioni di trasformazione delle società immobiliari e di gestione a seguito delle quali il capitale sociale risultava detenuto per il 52% dalla comunione ereditaria ed il restante 48% in parti uguali dai tre figli. Nell'intento di perseguire l'obiettivo prefissato sono state costituite quattro holding con contestuale conferimento di quote di proprietà dei figli e della comunione ereditaria.

Per quanto riguarda le partecipazioni detenute da ciascun socio persona fisica nelle quattro società, sono state conferite rispettivamente in tre holding con veste giuridica di società a responsabilità limitata unipersonale in modo che ogni figlio detenesse l'intero capitale sociale della holding, la quale diventa così socia delle società al posto della persona fisica. I sig. Maschietto Vittorio, Maschietto Fiammetta e Maschietto Federico sono divenuti quindi proprietari rispettivamente della "TITTI HOLDING S.R.L.", della "FIAMMETTA HOLDING S.R.L." e della "GHIGO HOLDING S.R.L."

³⁰ Art. 2424 del codice civile individua le differenti voci che compongono il patrimonio netto. In particolare, si tratta della voce A del passivo di stato patrimoniale e, nello specifico, dei seguenti elementi: I) Capitale; II) Riserva da sovrapprezzo delle azioni; III) Riserve di rivalutazione; IV) Riserva legale; V) Riserve statutarie; VI) Riserva per azioni proprie in portafoglio; VII) Altre riserve, distintamente indicate; VIII) Utili (perdite) portati a nuovo; IX) Utile (perdita) dell'esercizio.

³¹ Fonte: Elaborazione dell'autore

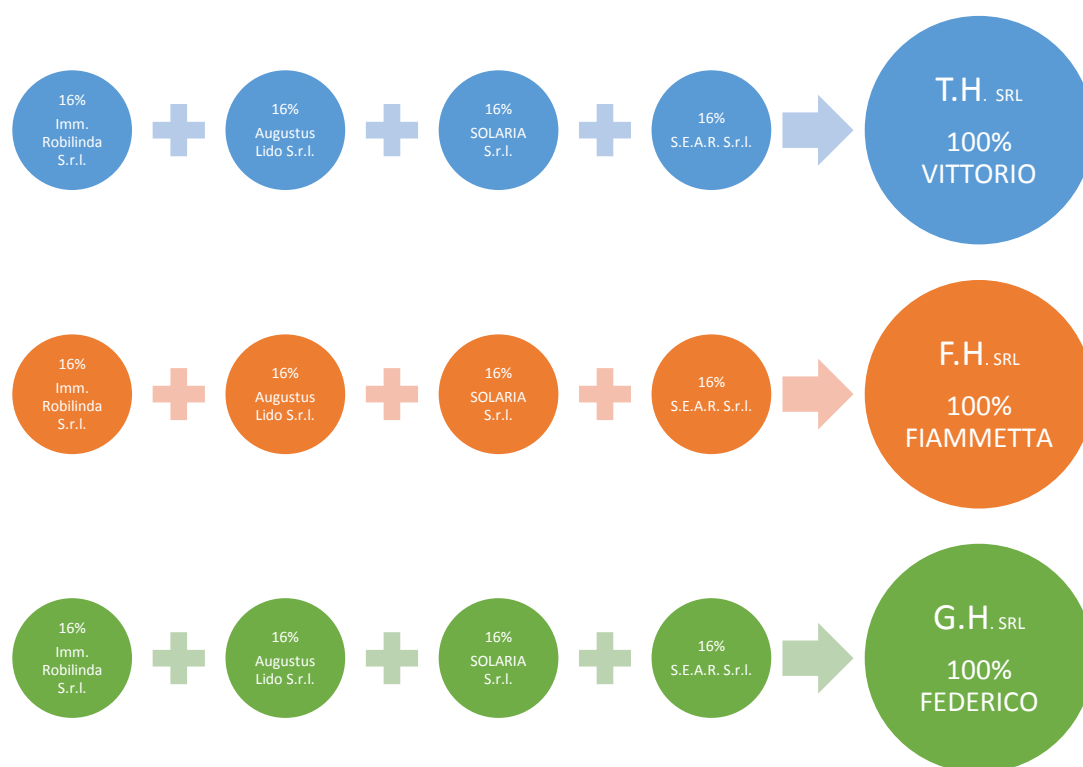


Fig.

8³²: Costituzione di tre Holding partecipate al 100% da ciascun figlio.

Per quanto riguarda le partecipazioni detenute dalla comunione ereditaria, sono state conferite in una quarta holding anch'essa costituita con veste giuridica di società a responsabilità limitata che controllerà le società operative detenendo in ciascuna di esse il 52% di capitale sociale.



Fig. 9³³: Costituzione di una Holding "Familiare" partecipata dai tre figli in parti uguali

Per raggiungere la situazione sopra esposta dal punto di vista operativo è stato necessario procedere in data 17 dicembre 2102 alla redazione ex 2463 c.c. di quattro distinti atti notarili denominati "COSTITUZIONE DI SOCIETA' A

³² Fonte: Elaborazione dell'autore

³³ Fonte: Elaborazione dell'autore

RESPONSABILITA' LIMITATA CON CONFERIMENTO IN NATURA” con i quali sono state costituite le Holding di famiglia.

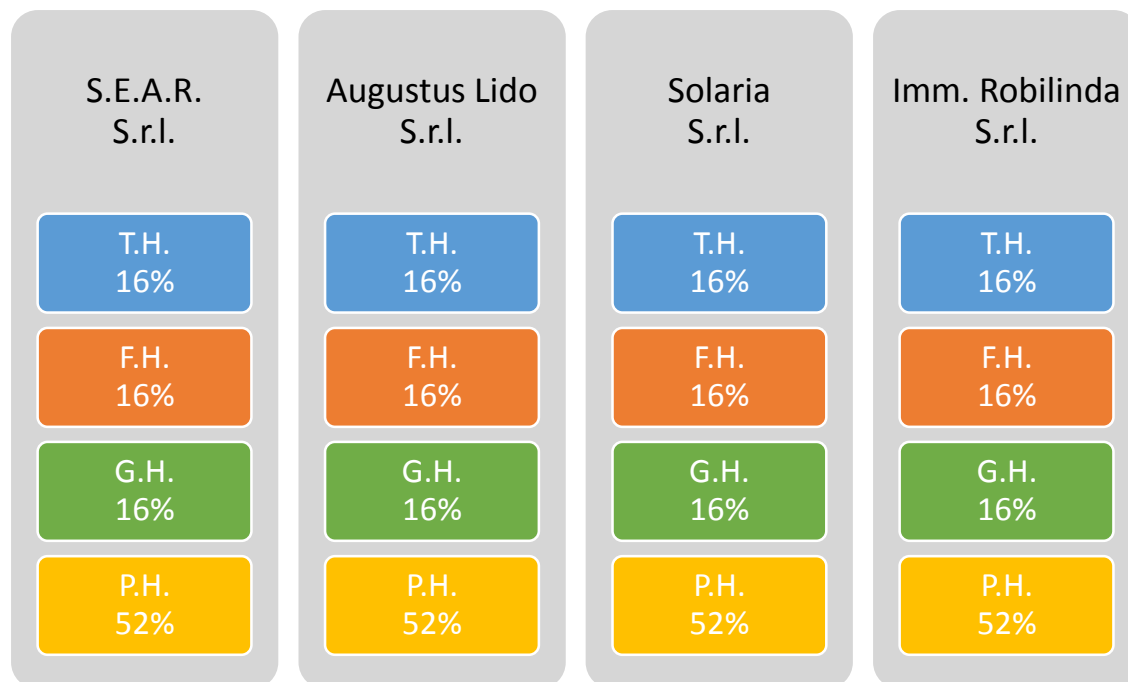


Fig.10³⁴: Partecipazioni delle Holding nelle società a seguito dei conferimenti.

Una Holding si può classificare come:

1. *Holding Pura* se l'attività consiste in via esclusiva o prevalente nell'assunzione di partecipazioni
2. *Holding Mista* se oltre all'attività di assunzioni di partecipazioni, svolge anche altre attività di varia natura (ad.es industriale o commerciale).

La scelta di costituire delle Holding di famiglia risiede nella natura stessa del tipo societario che è perfettamente funzionale sia a gestire le quote conferite sia a spostare i rapporti fra i soci al suo interno anziché nelle società immobiliari o di gestione in modo da semplificare il percorso senza alterare i rapporti di forza tra le famiglie ed impedire così i contrasti tra eredi dello stesso nucleo familiare e quindi un frazionamento delle volontà. È possibile, quindi, attraverso questo strumento, effettuare una “segregazione” del patrimonio familiare e attribuire un ruolo definito, prevenendo eventuali contrasti interni, a tutti i membri della famiglia,

³⁴ Fonte: Elaborazione dell'autore

potendo, così, separare gli interessi di coloro che guardano ai soli dividendi, da quelli di coloro che, al contrario, hanno le attitudini e la voglia di partecipare attivamente alla gestione, conduzione e prosecuzione delle attività di famiglia.

In generale le holding di famiglia rappresentano quindi uno strumento:

- di tutela del patrimonio aziendale/familiare volto a preservare il funzionamento dell'azienda, sia dal punto di vista organizzativo-gestionale, sia dal punto di vista del valore economico dell'azienda stessa;
- di gestione del passaggio generazionale, che consente di dirimere le controversie tipiche di una conduzione familiare.

Le holding di famiglia si caratterizzano solitamente per i seguenti aspetti:

- i soci sono membri di una stessa famiglia;
- il controllo è concentrato nelle mani del fondatore, che conferisce nella holding le proprie partecipazioni detenute nelle società operative, e dagli eredi, che acquisiscono quote del capitale della holding (nel caso trattato le holding sono state costituite direttamente dagli eredi);
- le partecipazioni detenute consentono di controllare in modo unitario la o le società operative appartenenti allo stesso nucleo familiare.

Un altro aspetto sul quale è necessario soffermarci è che la holding può assumere sia la veste di società di persone che di società di capitali. Nel nostro caso tutte e quattro le holding sono state costituite come società a responsabilità limitata unipersonale in quanto, innanzitutto attraverso le trasformazioni, si era già preparato il campo per effettuare le costituzioni e poi perché a seguito della morte del socio fondatore, la famiglia aveva espresso la volontà di limitare la responsabilità sociale. Occorre, infatti, ponderare la scelta anche sulla base delle specifiche esigenze, tenendo conto dei vantaggi e degli svantaggi dell'uno e dell'altro strumento. All'interno delle società di capitali non è stata utilizzata la forma giuridica della società per azioni in quanto se da un lato è più flessibile dal punto di vista delle possibilità di finanziamento e più sicura contro possibili azioni di responsabilità contro gli amministratori, dall'altro, è assai più rigida nella

struttura e nelle procedure (con conseguenti maggiori costi) senza considerare che il capitale è rappresentato da azioni che data la dimensione comunque ridotta del complesso aziendale in oggetto non avrebbe trovato nelle stesse una rappresentazione funzionale del capitale.

L'art 2463³⁵ c.c. in tema di s.r.l. denominato "Costituzione" statuisce gli elementi essenziali che deve avere l'atto costitutivo, tra cui l'indicazione de *"i conferimenti di ciascun socio e il valore attribuito ai crediti e ai beni conferiti in natura"*.

Di seguito saranno trattati i conferimenti di quote che sono stati effettuati nelle costituende Holding, analizzando la procedura di conferimento civilisticamente e fiscalmente.

Ciascun socio infatti deve contribuire con un proprio conferimento alla costituzione del capitale sociale. Il conferimento è un contributo (o un apporto) che confluisce in un fondo comune (il capitale sociale) vincolato all'esercizio dell'attività d'impresa, fino allo scioglimento della società o della partecipazione del socio.

³⁵ Codice civile art 2463 "Costituzione":

"I. La società può essere costituita con contratto o con atto unilaterale.

II. L'atto costitutivo deve essere redatto per atto pubblico e deve indicare:

1) il cognome e il nome o la denominazione, la data e il luogo di nascita o lo Stato di costituzione, il domicilio o la sede, la cittadinanza di ciascun socio; 2) la denominazione, contenente l'indicazione di società a responsabilità limitata, e il comune ove sono poste la sede della società e le eventuali sedi secondarie; 3) l'attività che costituisce l'oggetto sociale; 4) l'ammontare del capitale, non inferiore a diecimila euro, sottoscritto e di quello versato; 5) i conferimenti di ciascun socio e il valore attribuito crediti e ai beni conferiti in natura; 6) la quota di partecipazione di ciascun socio; 7) le norme relative al funzionamento della società, indicando quelle concernenti l'amministrazione, la rappresentanza; 8) le persone cui è affidata l'amministrazione e l'eventuale soggetto incaricato di effettuare la revisione legale dei conti; 9) l'importo globale, almeno approssimativo, delle spese per la costituzione poste a carico della società.

III. Si applicano alla società a responsabilità limitata le disposizioni degli articoli 2329, 2330, 2331, 2332 e 2341.

IV. L'ammontare del capitale può essere determinato in misura inferiore a euro diecimila, pari almeno a un euro. In tal caso i conferimenti devono farsi in denaro e devono essere versati per intero alle persone cui è affidata l'amministrazione.

V. La somma da dedurre dagli utili netti risultanti dal bilancio regolarmente approvato, per formare la riserva prevista dall'articolo 2430, deve essere almeno pari a un quinto degli stessi, fino a che la riserva non abbia raggiunto, unitamente al capitale, l'ammontare di diecimila euro. La riserva così formata può essere utilizzata solo per imputazione a capitale e per copertura di eventuali perdite. Essa deve essere reintegrata a norma del presente comma se viene diminuita per qualsiasi ragione".

Il conferimento è un elemento essenziale per l'esistenza della società: non vi è contratto di società se i soci non si obbligano a conferire, né vi è acquisto della qualità di socio senza obbligo di conferimento.

I conferimenti che vengono effettuati contestualmente alla costituzione delle holding hanno ad oggetto le quote delle società immobiliari e di gestione, trattandosi di conferimenti diversi dal denaro la disciplina a cui si deve fare riferimento è contenuta nel Libro V, Titolo V, Capo VII delle s.r.l., Sezione II (artt. da 2464 a 2474).

Nello specifico l'articolo che a noi interessa in questa sede è il 2465 c.c. (che, in quanto già analizzato in precedenza trattando delle operazioni di trasformazione) ha ad oggetto la stima dei conferimenti di beni in natura e di crediti attraverso la relazione giurata di un esperto che attesti il valore del conferimento che viene apportato. La finalità di prevedere una relazione è quella di tutelare i terzi sulla effettiva consistenza del capitale sociale.

Le perizie di stima redatte nei termini previsti dalla norma (120 giorni almeno antecedenti alla data dell'atto di costituzione), sono state predisposte da un professionista, che nel caso di S.r.l., come già anticipato in sede di trattazione delle trasformazioni è nominato direttamente dalla società. Nel caso in esame il professionista è un dottore commercialista e revisore legale dei conti iscritto al Registro Legale dei conti e all'albo dei dottori commercialisti di Pistoia.

Le relazioni di stima del patrimonio delle quattro società appartenenti alla famiglia sono state redatte in data 30/09/2012 e contengono la descrizione dei beni conferiti, il valore ad essi attribuito ed i criteri di valutazione in quanto la stima offerta dall'esperto, in conformità con l'incarico che ha ricevuto, ha avuto come oggetto il valore delle partecipazioni sociali determinato mediante le stime del patrimonio netto rettificato delle aziende possedute dalla società le cui quote sono da valutare, alla data di riferimento prescelta, integrate dal valore dell'avviamento in modo da offrire una reale valutazione delle società, sempre in un'ottica di continuità e di funzionamento.

Analisi dei metodi utilizzati nelle Relazioni di stima.

Relazione di stima relativa alla società S.E.A.R. S.r.l.

Per la stima del capitale economico della società in oggetto è stato scelto il metodo misto patrimoniale – reddituale con stima autonoma dell'avviamento, metodo che consiste nella valutazione analitica degli elementi attivi e passivi del patrimonio, integrata dagli effetti della dinamica reddituale prospettica che però non riguarda l'intero reddito bensì il surplus di reddito che l'azienda riesce a realizzare rispetto a quanto considerato normale rendimento del capitale. Tale sistema appare più mirato rispetto alla variante che invece confeziona la valutazione complessiva attraverso una media, eventualmente ponderata, tra la valutazione patrimoniale e quella reddituale (metodo del valore medio)³⁶.

L'avviamento costituisce la capacità o l'attitudine della azienda a produrre reddito in un tempo stabilito.

Se dunque da un punto di vista patrimoniale è stato determinato il valore del capitale delle società, vi è la necessità di analizzare la componente reddituale prospettica di stima.

La determinazione dei redditi prospettici ai fini dell'individuazione del sovra reddito richiede, come punto di partenza, l'analisi dei risultati economici storici che nel caso di specie hanno riguardato i redditi conseguiti dalle società negli esercizi 2008-2011. Quindi per ciascuno dei suddetti anni il risultato di esercizio è stato depurato da componenti straordinarie, è stato rideterminato il carico fiscale quindi è stata individuata una percentuale di ponderazione che a discrezione del perito estimatore, è stata ritenuta congrua a rappresentare la realtà aziendale. La sommatoria dei redditi normalizzati ha rappresentato il reddito medio prospettico preso a base per la determinazione dell'avviamento.

Quindi al patrimonio netto rettificato è stato applicato il tasso di remunerazione normale che il perito estimatore ha ritenuto ben rappresentato dai BTP a quindici anni, che depurati del carico fiscale, ha arrotondato per difetto al 5%. Applicando detta percentuale al capitale netto rettificato è stato rilevato il reddito medio

³⁶ L.GUATRI, "La valutazione delle aziende, teoria e pratica a confronto", EGEA Milano, 1990.

normale che confrontato con il reddito medio prospettico ha consentito di determinare il sovra reddito relativo a ciascuna azienda.

Relazione di stima relativa alla società Solaria S.r.l., Immobiliare Robilinda S.r.l., Augustus Lido S.r.l.

Per la relazione di stima delle società in oggetto è stato utilizzato il metodo patrimoniale semplice, che si basa sulla stima analitica delle singole componenti attive e passive del capitale, eseguita a valori correnti. Il motivo sottostante la scelta metodologica effettuata risiede nel fatto che le società svolgono attività di locazione immobiliare ed affitto d'azienda e pertanto trattandosi di società sostanzialmente "statiche", l'utilizzo di altre metodologie avrebbe comportato la determinazione di risultati fuorvianti.

Data la prevalente componente immobiliare, è stato necessario acquisire anche la perizia valutativa di un tecnico relativa ai beni immobili presenti nel patrimonio aziendale.

	Patrimonio netto rettificato	Avviamento	Valore economico	Valore economico arrotondato
S.E.A.R. S.r.l.	161.187	4.450.000	4.611.187	4.600.000
Solaria S.r.l.	42.277.157		42.277.157	42.250.000
Immobiliare Robilinda S.r.l.	42.607.034		42.607.034	42.600.000
Augustus Lido S.r.l.	1.104.861		1.104.861	1.100.000
				90.550.000

Fig. 11³⁷: Valutazione delle aziende a seguito delle relazioni di stima

³⁷ Fonte: Elaborazione dell'autore

	Solaria S.r.l.	Imm. Robilinda S.r.l.	SEAR S.r.l.	Augustus Lido S.r.l.	TOTALI
Titti Holding S.r.l.	16% 6.760.000,00	16% 6.816.000,00	16% 736.000,00	16% 176.000,00	14.488.000,00
Fiammetta Holding S.r.l.	16% 6.760.000,00	16% 6.816.000,00	16% 736.000,00	16% 176.000,00	14.488.000,00
Ghigo Holding S.r.l.	16% 6.760.000,00	16% 6.816.000,00	16% 736.000,00	16% 176.000,00	14.488.000,00
Perolo Holding S.r.l.	52% 21.970.000,00	52% 22.152.000,00	52% 2.392.000,00	52% 572.000,00	47.086.000,00
	42.250.000,00	42.600.000,00	4.600.000,00	1.100.000,00	90.550.000,00
% arrotondate	46,66% 47	47,05% 47	5,08% 5	1,21% 1	100,00% 100
Titti Holding S.r.l. <i>valori nominali</i>	23.329,65 23.500,00	23.522,92 23.500,00	2.540,03 2.500,00	607,40 500,00	50.000,00 50.000,00 c.s.
Fiammetta Holding S.r.l. <i>valori nominali</i>	23.329,65 23.500,00	23.522,92 23.500,00	2.540,03 2.500,00	607,40 500,00	50.000,00 50.000,00 c.s.
Ghigo Holding S.r.l. <i>valori nominali</i>	23.329,65 23.500,00	23.522,92 23.500,00	2.540,03 2.500,00	607,40 500,00	50.000,00 50.000,00 c.s.
Perolo Holding S.r.l. <i>valori nominali</i>	46.659,30 47.000,00	47.045,83 47.000,00	5.080,07 5.000,00	1.214,80 1.000,00	100.000,00 100.000,00 c.s.

Fig. 12 Quadro riepilogativo dei valori

Conseguenze Fiscali

Come evidenziato in precedenza, il conferimento in società è l'operazione tramite la quale un soggetto (conferente) trasferisce ad un altro soggetto (società conferitaria) la proprietà di uno o più beni in cambio della partecipazione al capitale sociale di quest'ultimo.

Questa operazione riconduce in sé le caratteristiche del contratto di compravendita ma, non ricevendo quale corrispettivo denaro bensì partecipazioni, si sostanzia anche in un mutamento della modalità di detenzione del bene.

Questo aspetto è ben evidente dal punto di vista fiscale: i conferimenti, fatte salve le singole disposizioni di legge, possono avvenire in regime di neutralità (quindi contratto riorganizzativo), ovvero in regime realizzativo (quindi contratto di compravendita).

Tornando ad analizzare il caso concreto dal punto di vista fiscale, l'analisi sarà suddivisa in due parti:

1. Nella prima parte saranno presi in considerazione i conferimenti delle partecipazioni dei soci persone fisiche nelle tre holding familiari uni personali (regime realizzativo).
2. Nella seconda parte invece sarà preso in considerazione il conferimento delle comunioni ereditarie nella holding familiare che rappresenta la maggioranza del capitale sociale nelle società operative e di gestione (regime riorganizzativo).

3.2.3 Il conferimento di partecipazioni

Conferimento di partecipazioni nelle tre Holding personali.

Il caso concreto si riferisce al conferimento di quote di minoranza di società a responsabilità limitata detenute da persone fisiche non imprenditori, in costituende Holding.

Come già anticipato in precedenza, il conferimento di partecipazioni in oggetto è sempre da considerare un atto realizzativo, così come emerge dal combinato disposto del 2° e 5° comma dell'art 9 del D.p.r. 917/86³⁸, laddove le operazioni di conferimento vengono assimilate agli atti di cessione a titolo oneroso in cui il corrispettivo è determinato dal valore normale del bene conferito.

Infatti il 5° comma dell'articolo 9 dispone che *“Ai fini delle imposte sui redditi le disposizioni relative alle cessioni a titolo oneroso valgono anche per i conferimenti in società”*, e laddove poi ai sensi del 2° comma del suddetto articolo viene disposto che *“In caso di conferimenti o apporti in società o in altri enti si considera corrispettivo conseguito il valore normale dei beni e dei crediti conferiti”*.

Trattandosi nello specifico di partecipazioni non azionarie, il valore normale è stato determinato conformemente al disposto del comma 4 del succitato articolo 9 che al punto b) il quale dispone che b) *“per le altre azioni, per le quote di società non azionarie e per i titoli o quote di partecipazione al capitale di enti diversi dalle società, in proporzione al valore del patrimonio netto della società o ente, ovvero, per le società o enti di nuova costituzione, all'ammontare complessivo dei conferimenti;”*

La norma tuttavia non risulta molto chiara in merito al riferimento al patrimonio netto in quanto non specifica se considerare come valore normale il patrimonio netto contabile oppure il patrimonio netto a valori correnti. Secondo la prassi comunque si deve ritenere che indipendentemente dal valore riconosciuto in sede di conferimento, ai fini fiscali è il valore peritale a determinare il corrispettivo

³⁸ D.p.r. 917/1986 Art. 9 “Determinazione dei redditi e delle perdite” al comma 2 è disposto: Per la determinazione dei redditi e delle perdite i corrispettivi, i proventi, le spese e gli oneri in valuta estera sono valutati secondo il cambio del giorno in cui sono stati percepiti o sostenuti o del giorno antecedente più prossimo e, in mancanza, secondo il cambio del mese in cui sono stati percepiti o sostenuti; quelli in natura sono valutati in base al valore normale dei beni e dei servizi da cui sono costituiti. In caso di conferimenti o apporti in società o in altri enti si considera corrispettivo conseguito il valore normale dei beni e dei crediti conferiti. Se le azioni o i titoli ricevuti sono negoziati in mercati regolamentati italiani o esteri e il conferimento o l'apporto è proporzionale, il corrispettivo non può essere inferiore al valore normale determinato a norma del successivo comma 4, lettera a).

Al comma 5 è disposto invece che: Ai fini delle imposte sui redditi le disposizioni relative alle cessioni a titolo oneroso valgono anche per gli atti a titolo oneroso che importano costituzione o trasferimento di diritti reali di godimento e per i conferimenti in società.

dell'operazione che sarà quindi il parametro per il calcolo dell'eventuale plusvalenza che costituirà reddito diverso per il soggetto conferente ai sensi dell'art. 68 comma 6 D.P.R. n. 917/1986³⁹. L'articolo 68 dispone che la plusvalenza derivante dalla cessione di partecipazioni è costituita dalla differenza fra corrispettivo della cessione e costo di acquisto della partecipazione. Come già anticipato, l'art. 9 comma 5 del D.p.r. n. 917/1986 dispone che ai fini delle imposte sui redditi le disposizioni inerenti le cessioni valgono anche per i conferimenti in società. Da tutto ciò emerge:

- che il conferimento di singoli beni in società è operazione a titolo oneroso dalla quale possono emergere plusvalenze imponibili in capo al soggetto;
- a fronte del conferimento di beni il valore fiscalmente riconosciuto della partecipazione ricevuta è pari al valore dichiarato relativamente al bene conferito, indipendentemente dal fatto che tale valore, in sede di conferimento, sia stato integralmente imputato al Capitale Sociale ovvero sia stato parzialmente imputato ad altra riserva del Patrimonio Netto.

Il Decreto Legge n. 70 del 13 maggio 2011 convertito nella Legge 12 luglio 2011, n. 106 ha determinato una nuova riapertura dei termini per la rivalutazione delle partecipazioni non negoziate in mercati regolamentati prevista dall' articolo 5 della Legge 28/12/2001 n. 448 (Finanziaria 2002). In particolare la norma prevede che la plusvalenza o la minusvalenza conseguenti alla cessione delle

³⁹ D.p.r. n.917/1986 art 68 comma 6: "Le plusvalenze indicate nelle lettere c), c bis) e c ter) del comma 1 dell'articolo 67 sono costituite dalla differenza tra il corrispettivo percepito ovvero la somma od il valore normale dei beni rimborsati ed il costo od il valore di acquisto assoggettato a tassazione, aumentato di ogni onere inerente alla loro produzione, compresa l'imposta di successione e donazione, con esclusione degli interessi passivi. Nel caso di acquisto per successione, si assume come costo il valore definito o, in mancanza, quello dichiarato agli effetti dell'imposta di successione, nonché, per i titoli esenti da tale imposta, il valore normale alla data di apertura della successione. Nel caso di acquisto per donazione si assume come costo il costo del donante. Per le azioni, quote o altre partecipazioni acquisite sulla base di aumento gratuito del capitale il costo unitario è determinato ripartendo il costo originario sul numero complessivo delle azioni, quote o partecipazioni di compendio. Per le partecipazioni nelle società indicate dall'articolo 5, il costo è aumentato o diminuito dei redditi e delle perdite imputate al socio e dal costo si scomputano, fino a concorrenza dei redditi già imputati, gli utili distribuiti al socio. Per le valute estere cedute a termine si assume come costo il valore della valuta al cambio a pronti vigente alla data di stipula del contratto di cessione. Il costo o valore di acquisto è documentato a cura del contribuente. Per le valute estere prelevate da depositi e conti correnti, in mancanza della documentazione del costo, si assume come costo il valore della valuta al minore dei cambi mensili accertati ai sensi dell'articolo 110, comma 9, nel periodo d'imposta in cui la plusvalenza è realizzata. Le minusvalenze sono determinate con gli stessi criteri stabiliti per le plusvalenze".

suddette partecipazioni venga determinata per differenza tra il prezzo di vendita ed il valore al 1° luglio 2011 della corrispondente frazione del patrimonio netto della società, determinata sulla base di una relazione giurata di stima redatta da un professionista indipendente. Il valore così determinato della frazione di patrimonio posseduta doveva essere assoggettata ad imposta sostitutiva nella misura del 2% trattandosi di partecipazioni non qualificate. Disposizione di cui i soci delle quattro società hanno potuto usufruire in quanto, come già detto, il 5° comma dell'articolo 9 del D.p.r. 917/86 assimila i conferimenti in società alle cessioni a titolo oneroso. Operazione che ha permesso di ridurre sensibilmente il carico tributario dell'operazione di conferimento.

Conferimento di partecipazioni che rappresentano il controllo nella conferitaria “Perolo Holding s.r.l.”.

Il caso concreto si riferisce al conferimento di quote di maggioranza di società a responsabilità limitata detenute dagli eredi attraverso comunioni ereditarie, nella costituenda holding denominata “Perolo Holding s.r.l.”.

A differenza di quanto illustrato al precedente punto, in questa fattispecie, non è stato applicato l'articolo 9 del D.p.r. 917/86 ma l'articolo 177 del medesimo Decreto, comma 2 in quanto oggetto del conferimento è stato il pacchetto di quote di maggioranza detenuto nelle società immobiliari e di gestione, addivenendosi pertanto ad un'operazione di carattere riorganizzativo.

Il 2° comma dell'articolo 177 dispone “*. Le azioni o quote ricevute a seguito di conferimenti in società, mediante i quali la società conferitaria acquisisce il controllo di una società ai sensi dell'articolo 2359, primo comma, n. 1), del codice civile, ovvero incrementa, in virtù di un obbligo legale o di un vincolo statutario, la percentuale di controllo sono valutate, ai fini della determinazione del reddito del conferente, in base alla corrispondente quota delle voci di patrimonio netto formato dalla società conferitaria per effetto del conferimento.*”

Dall'esame del testo emerge che il valore di realizzo delle partecipazioni di controllo conferite in una società è determinato con riferimento all'entità dell'aumento di capitale eseguito dalla società conferitaria stessa.

Elemento degno di nota, ribadito peraltro nella circolare ministeriale n. 33/E del 2010, è che l'ambito di applicazione della norma riguarda il possesso di quote di maggioranza sia da parte di persone fisiche che di società. Questo ha permesso, nel caso concreto di poter usufruire della norma.

A differenza di quanto disposto dall'articolo 9 del D.p.r. 917/86, in forza della quale le partecipazioni conferite in una società sono valutate in base al loro valore normale il 2° comma dell'articolo 177 si configura come un'operazione di natura realizzativa ma di tipo controllato in quanto le eventuali plusvalenze potranno essere azzerate eseguendo un aumento di capitale della conferitaria di entità uguale al valore contabile della partecipazione riconosciuto in capo al conferente.

Con la circolare ministeriale C.M.33/E del 2010 è stato chiarito che il conferimento di partecipazioni di controllo ex art. 177, co. 2, Tuir non è una sottocategoria del conferimento a valore normale ex art.9 bensì un'alternativa che potrà essere avversata dall'Amministrazione Finanziaria solo individuando l'esistenza di motivi elusivi di cui all'art. 37-bis, D.p.r. 29 settembre 1973, n. 600, all'epoca in vigore.

CONCLUSIONI

In conclusione del lavoro di approfondimento e analisi, si può ben certo affermare che il percorso scelto dalla famiglia e dal consulente, anche in presenza di importanti momenti di valutazione alla ricerca delle soluzioni più favorevoli, ha conservato tutta l'impostazione originale come era stata fin dall'inizio programmata. L'obiettivo da raggiungere era e restava predisporre a vantaggio delle future generazioni, la più idonea organizzazione societaria possibile anche dal punto di vista tecnico e che il raggiungimento dei risultati attesi, fosse ottenuto in maniera rapida e meno impattante possibile, sull'attività stagionale in corso. Vi è da segnalare che dalla data del 9 maggio, alle porte della stagione estiva 2012, al primo atto di trasformazione di parte delle società, sono trascorsi solo tre mesi e che successivamente, anche per il conferimento nelle holding, trascorreranno altri tre mesi, concretizzando tutte le operazioni straordinarie citate, dalla trasformazione delle società di persone in società a responsabilità limitata e dal conferimento delle quote detenute dagli eredi nelle Holding di famiglia, società in tale occasione costituite.

Certamente le scelte alternative non intraprese, oggetto tutte di analisi e calcoli di convenienza, rappresentano la varietà delle soluzioni che sempre ad ogni caso concreto si prospettano, e che qui di seguito si riportano per il caso in esame.

La prima è stata quella di non dividere e assegnare le quote cadute in successione ai tre eredi singolarmente tra loro, ma anzi di mantenere in essere la comunione ereditaria costituitasi ex lege e che vedeva i tre eredi figli di Perolo Maschietto, in comunione pro-indiviso tra loro, per il 52% del capitale, esprimente come tale la maggioranza del capitale sociale. L'aver optato per la divisione delle quote ad un terzo cadauno degli eredi, avrebbe comportato nel momento successivo di conferimento delle quote nelle Holding, la tassazione delle plusvalenze realizzate con notevoli aggravii, considerato l'alto valore del patrimonio caduto in successione.

La seconda è stata quella di non mantenere le società di persone ma di procedere ad una trasformazione delle società in S.r.l., in modo di ottenere una applicazione delle aliquote di imposta più favorevole, Ires al posto di Irpef, anche qui per l'alto valore dei redditi conseguiti e per togliere responsabilità patrimoniali ai soci eredi che la figura di accomandatario non garantiva, nonché permettere la possibilità di costituire una "governance" resa necessaria dalla presenza di più eredi ora soci e amministratori al contempo.

La terza è stata quella di non mantenere le persone fisiche socie delle trasformate società, ma inserire al loro posto in qualità di soci, le Holding di famiglia, compresa la Holding relativa alle quote cadute in successione pari al 52%, e ciò ottenuto attraverso i conferimenti delle quote. Il risultato assicura la costituzione di "casseforti" cui vengono affidati le sorti di ogni gruppo familiare che fa capo a ciascun attuale erede e che permette la continuità amministrativa e di guida indipendentemente dal numero dei passaggi generazionali che finirebbero con il diluire ogni singola quota detenuta dalle persone fisiche.

La quarta è stata quella di non aver perso la possibilità di usufruire, per il passaggio degli utili conseguiti dalla società di gestione e immobiliari alle società Holding, della participation exemption (Pex) con il risparmio dall'applicazione di una base imponibile del solo 5% su cui applicare l'imposta Ires;

Infine, con la consapevolezza che ulteriori possibili sviluppi potranno essere introdotti, si conclude affermando che l'obiettivo prefigurato del caso pratico è stato raggiunto grazie all'apporto del consulente professionale al servizio dell'impresa e che il metodo adottato, potrà essere riproposto e applicato per altre o in altre aziende familiari che devono o vogliono affrontare la fase delicata del passaggio generazionale.

RINGRAZIAMENTI

Desidero ringraziare il Prof. Fabio Bascherini ed il Prof. Roberto Verona, rispettivamente correlatore e relatore della tesi, per la disponibilità e la cortesia dimostratemi, e per tutto l'aiuto fornito durante la stesura.

Un ringraziamento speciale alla Famiglia Maschietto che mi ha dato l'opportunità di scrivere della loro storica azienda e di trattare il delicato passaggio generazionale da essi condotto e vissuto.

Inoltre desidero ringraziare col cuore tutti i miei compagni di studi con i quali ho condiviso questo percorso, per l'aiuto disinteressato che mi hanno sempre offerto e che spero di aver in qualche modo ricambiato: Elena Battistini, Andrea Granata, Francesca Marchetti, Matteo Menchini, Alessia Parisi, Sara Pellegrini, Simone Pieracci, Diletta Sgarlata, Francesca Tofani, Giulia Tommasi, Camilla Tonlorenzi.

Infine come non ringraziare tutta la mia famiglia che in questi anni mi ha sempre supportato e sopportato, credendo in me e sostenendomi nei momenti difficili per raggiungere un obiettivo che molte volte è sembrato irraggiungibile, ma che mi ha permesso di crescere e di scrivere un altro capitolo della mia vita.

BIBLIOGRAFIA

ANSELMU LUCA. *Aziende familiari di successo in Toscana*. Milano: Franco Angeli, 1999.

BIANCHI MARTINI SILVIO, CINQUINI LINO, DI STEFANO GIANCARLO, GALEOTTI MICHELE. *Introduzione alla valutazione del capitale economico. Criteri e logiche di stima*. Milano: Franco Angeli, 2000.

CAMPOBASSO GIANFRANCO. *Diritto commerciale – Vol. II: Diritto delle società*. Milano: Utet giuridica, 2012.

CANESSA NICOLA. *Family Governance. La continuità dell'impresa. Il passaggio generazionale*. Milano: Ipsoa, 2006.

CORBETTA GUIDO. *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*. Milano: E.G.E.A., 1995

CORBETTA GUIDO. *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*. Milano: E.G.E.A., 2010.

DI MASCHIO ANTONELLO. *Family business. Strategie private e corporate banking per le imprese familiari*. Milano: E.G.E.A., 2007.

GIORGIO GIANNELLI. *Almanacco Versiliese*. Seravezza: 2008.

GUATRI LUIGI. *La valutazione delle aziende. Teoria e pratica a confronto*. Milano: E.G.E.A., 1990.

LATTANZI NICOLA. *Azienda familiare e scenari competitivi. Percorsi, strategie, governo e misurazione del valore economico*. Roma: Aracne editrice, 2014.

MALTONI MARCO, TASSINARI FEDERICO. *La trasformazione delle società*. Milano: IPSOA gruppo Wolters Kluwer, 2011.

PODDIGHE FRANCESCO. *Manuale di tecnica professionale. Valutazioni d'azienda e operazioni straordinarie*. Padova: Cedam, 2014.

ZANETTI ENRICO. *I conferimenti nelle società*. Napoli: Sistemi Editoriali, 2004.

BANCA DATI SOLE 24ORE.

SITOGRAFIA

<http://www.augustus-hotel.it>

<http://www.albergohermitage.it>

<http://www.ilcaso.it>

<http://www.ilsole24ore.it>

<http://www.comune.fortedeimarmi.lu.it>